

Opinnäytetyö (YAMK)

Bioalat ja liiketalous

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2013

Sami Ringvall

TUOTEPÄÄLLIKÖN TOIMENKUVA JA ROOLI ORGANISAATIOSSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Bioalat ja liiketalous | Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Syyskuu 2013 | 60 sivua

Ohjaaja: Ilmo Elomaa

Tekijä: Sami Ringvall

TUOTEPÄÄLLIKÖN TOIMENKUVA JA ROOLI ORGANISAATIOSSA

Ammattinimikkeenä tuotepäällikkö on useimmille meistä tuttu, mutta mitä tuotepäällikkö oikeastaan tekee? Mitä tietoja ja taitoja tuotepäällikkö työssään tarvitsee ja mikä on organisaation vaikutus tuotepäällikön rooliin organisaatioissa? Tässä opinnäytetyössä etsitään käsiteanalyysiä ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä yhdistelemällä vastauksia edellä mainittuihin kysymyksiin. Esimerkkinä käytetään ValueFrame Docs by M-Files –tuotepäällikön toimenkuvaa.

Tuotepäällikkö on laaja-alainen osaaja, jonka tehtävä on varmistaa että tuotteen fokus on oikea ja se vastaa asiakkaiden tarpeita. Miten/millä toimenpiteillä tuotepäällikkö tätä tehtävää hoitaa vaihtelee tapauskohtaisesti ja siihen vaikuttavat mm. organisaation koko, rakenne, toimiala, esimiehen/yrityksen johdon intressit, sekä tuotepäällikön oma tausta, osaaminen ja kiinnostuksen kohteet. Sekä pienissä että erityisesti isoissa organisaatioissa, joissa tuotepäälliköitä on useita, tuotepäälliköt tyypillisesti keskittyvät johonkin tiettyyn osa-alueeseen kuten esimerkiksi tuotekehitys tai myynti- ja markkinointi.

Organisaation vaikutus tuotepäällikön toimenkuvaan ja rooliin on merkittävä, sillä yrityksen toiminnan kannalta nimetty tuotepäällikkö ei ole elinehto, vaan tuotepäällikölle kuuluvat tehtävät voidaan tarvittaessa jakaa myös muille työntekijöille. Tuotepäällikön toimenkuva muotoutuu osittain tuotepäällikön omien mieltymysten mukaan, mutta yrityksen tarpeet, strategia ja yrityksen johto määräävät kuitenkin aina lopulta sen, onko yrityksessä nimettyä tuotepäällikköä vai ei. Organisaation koko, rakenne tai toimiala eivät siis automaattisesti kerro onko yrityksessä nimetty tuotepäällikkö vai ei. Voidaan kuitenkin sanoa, että mitä suurempi organisaatio on, sitä todennäköisemmin sillä on myös nimetty tuotepäällikkö.

ASIASANAT:

Dokumenttien hallinta, M-Files, organisaatio, toimenkuva, tuotepäällikkö, tuotteistaminen, ValueFrame

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master degree programme in Life Sciences and Business unit | Entrepreneurship

September 2013 | 60 pages

Instructor: Ilmo Elomaa

Author: Sami Ringvall

THE PRODUCT MANAGER'S JOB DESCRIPTION AND ROLE IN AN ORGANIZATION

Most of us are familiar with the title “product manager” but what does a product manager actually do? What kind of knowledge and skills does a product manager need and what is the organization's impact on his role in the organization? The focus of this thesis is to answer the questions above. The ValueFrame Docs by M-Files product manager is used as an example. The methods used in this study were conceptual analysis and qualitative research.

The product manager is an extensive expert whose mission is to ensure that the focus of the product is correct, it corresponds to the needs of customers and the product/company stays ahead of competitors. How the product manager conducts his mission varies case by case and is influenced by the company's size and structure, industry, interests of the company's management and also by the product manager's own background and know-how. Especially in large companies product managers typically focus on some specific function such as product development or sales and marketing.

The organization's role in the product manager's job description is very significant. Named product manager is not a vital actor to the organization and in some cases a company can operate quite well without a named product manager. The organization's needs, strategy and management determine if there is a named product manager, or if the job duties are just assigned to other employees. The size, structure or the industry of the company do not automatically relate to whether or not there is a named product manager in the company. However, it can be concluded that the bigger the company the more likely it is that there is a named product manager (or several of them).

KEYWORDS:

Document management, job description, M-Files, organization, productization, product manager, ValueFrame

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytetyön tausta	6
1.2 Opinnäytetyön tavoite ja viitekehys	8
2 TOIMENKUVA JA OSAAMINEN	11
2.1 Tuotepäällikön toimenkuva	11
2.2 Laaja-alainen osaaja	13
2.3 Tuotepäällikön toimenkuvan sisällön muodostuminen	19
2.3.1 Ihmisten johtaminen	19
2.3.2 Päätöksenteko	21
2.3.3 Taloudellinen suunnittelu ja analysointi	23
2.3.4 Kilpailijoiden ja toimialan analysointi ja seuranta	24
2.3.5 Asiakastarpeen tunnistaminen	26
2.3.6 Ennustaminen	28
2.3.7 Strategia ja Visio	30
2.3.8 Elinkaaren hallinta	30
2.3.9 Työhistoria	35
2.4 Tuotepäällikön arviointi	35
3 TEHTÄVÄRAKENNE JA ROOLI ORGANISAATIOSSA	38
3.1 Organisaation merkitys	38
3.2 Organisaatiotyypit	39
3.3 Organisaatorakenteen vaikutus yrityksen innovatiivisuuteen	43
3.4 Toimialan vaikutus tuotepäällikön rooliin organisaatiossa	46
3.5 Tuotepäällikkö myynti- ja markkinointijohdon rinnalla	47
4 VALUEFRAME OY	49
4.1 Organisaatio	49
4.2 Tuotepäällikön rooli organisaatiossa	50
5 POHDINTA	54
LÄHTEET	56

KUVAT

Kuva 1. The Cycle of Experience (Haines 2008, 57)	21
Kuva 2. The Problem-Solving Sequence (Haines 2008, 87)	22
Kuva 3. SWOT –analyysi (Onnistamon SWOT –analyysi, viitattu 18.7.2013)	25
Kuva 4. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Porterin viiden kilpailuvoiman malli, viitattu 18.7.2013)	26
Kuva 5. Forecasting Sequence (Haines 2008, 193)	29
Kuva 6. Product Portfolio Work Area "Buckets" (Haines 2008, 529)	31
Kuva 7. Hittitehdas (Parantainen 2011)	32
Kuva 8. Tuotepäällikön asiakkaat/sidosryhmät	36
Kuva 9. Organisaatorakenteen valitseminen	38
Kuva 10. Matriisirakenne (Peltonen, 2007, 36)	41
Kuva 11. Matriisirakenne innovatiivisuuden kannalta	45
Kuva 12. ValueFrame Oy:n organisaatorakenne	49

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Tuotepäällikkö – nimikettä on käytetty jo vuosikymmeniä, ja Suomessakin tuotepäälliköitä on tuhansia. Edelleen tilanne on se, ettei nimike ”tuotepäällikkö” kerron henkilön työtehtävistä oikeastaan mitään. Yhdessä yrityksessä tuotepäällikkö voi toimia tuotekehityksessä, kun taas toisessa yrityksessä samalla nimikkeellä oleva henkilö voi osallistua ”ainoastaan” tuotteen myyntiin ja markkinointiin. Tuotepäällikön toimenkuva vaihtelee usein jopa saman organisaation sisällä. (Kansikas 2004; Fredman 2013.)

Tuotepäällikkö/tuotepäällikkyys ovat termejä, jotka ovat varmasti tuttuja lähes kaikille, mutta tarkemmin tuotepäällikön roolista kysyttäessä vastaukset ovat hyvin moninaisia (muun muassa vastaajan omalla ammatilla/toimenkuvalla on suuri vaikutus). Aiheesta löytyy paljon englanninkielistä kirjallisuutta, ja esimerkiksi Prodan Oy, Noste Oy ja Mercuri International järjestävät tuotepäälliköille erilaisia kursseja. Tuotepäälliköksi ei kuitenkaan voi valmistua suoraan koulusta, eli sitä varten ei ole omaa nimettyä koulutusta (vrt. poliisi).

Syksyllä 2011 minulta kysyttiin olisinko kiinnostunut tuotepäällikön tehtävästä. Ajattelin että tuotepäällikön toimenkuva kuulostaa mielenkiintoiselta ja olisi työkokemuksen kannalta hyvä asia, joten tartuin haasteeseen. Minustakin tuli siis tuotepäällikkö vähän sattumalta, kuten Steven Haines kertoo asian usein olevan (Haines 2008, xxvii).

Ajatus tästä opinnäytetyöstä ja sen aiheesta syntyi siis hyvin käytännönläheisesti. Työskentelin ValueFrame Oy:ssä palvelupäällikkönä ja siirryin ValueFrame Docs by M-Files –tuotepäälliköksi. Uuden toimenkuvani myötä kiinnostuin aiheesta, minkä lisäksi siihen ohjasi halu kehittää omaa osaamistani.

ValueFrame Oy

ValueFrame Oy on vuonna 2001 perustettu helsinkiläinen ohjelmistoalan yritys, joka on keskittynyt asiantuntijayritysten toiminnanohjaukseen. ValueFrame Oy onkin hyvä esimerkki ICT- alan asiantuntijayrityksestä, joka asiantuntijapalveluiden ja asiakkaiden ongelmien ratkaisemisen lisäksi tarjoaa asiakkailleen myös ohjelmistotuotteita. Yritys työllistää noin 15 henkilöä ja sillä on toimipisteet Helsingissä ja Turussa. (Jalonen 2008, 9; Sahlman 2012, 20; ValueFrame Oy, viitattu 20.4.2013.)

Vuonna 2013 ValueFrame Oy sijoittui toiseksi kansainvälisessä Best in Biz Awards 2013 EMEA–kilpailussa. ValueFrame Oy:n toiminnanohjausratkaisuja ovat ValueFrame CRM, ValueFrame PSA ja ValueFrame PSA Pro. Niitä käyttää noin 350 yritystä 14 maassa. (ValueFrame Oy, viitattu 20.4.2013.)

M-Files Oy

M-Files Oy (alun perin Motive System) on vuonna 1989 perustettu tamperelainen ohjelmistoalan yritys, joka kehittää ja myy M-Files-nimistä dokumenttien hallintaratkaisua. Yritys työllistää noin 150 henkilöä ja sillä on toimipisteet Tampereella, Espoossa ja Dallasissa (USA). M-Files dokumenttienhallintaratkaisua käytetään tuhansissa organisaatioissa yli sadassa maassa. (M-Files Oy, viitattu 20.4.2013.)

ValueFrame Docs by M-Files

ValueFrame Docs by M-Files on ValueFrame Oy:n tuotteistama dokumenttienhallintaratkaisu, jota ValueFrame Oy tarjoaa pilvipalveluna. Ratkaisu perustuu M-Files Oy:n M-Files DMS–ratkaisuun (Document Management Solution), joka on integroitu ValueFrame PSA–toiminnanohjausjärjestelmään. (ValueFrame Docs by M-Files, viitattu 20.4.2013; M-Files DMS, viitattu 20.4.2013.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja viitekehys

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää mitä tietoja ja taitoja tuotepäällikkö tarvitsee suoriutuakseen työstään, sekä mikä on organisaation vaikutus tuotepäällikön rooliin organisaatiossa. Käytännön esimerkkinä käytetään ValueFrame Docs by M-Files–tuotepäällikköä.

Opinnäytetyö edustaa kvalitatiivista tutkimusta, jossa yhdistellään käsiteanalyysin, empiirisen tutkimuksen ja toimintatutkimuksen menetelmiä. Menetelmät tukevat toisiaan, minkä johdosta ne valikoituivat tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmiksi. Käsiteanalyysin avulla opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää tuotepäällikön roolia organisaatiossa. Empiirisen tutkimuksen ja toimintatutkimuksen menetelmillä opinnäytetyö kytkeytyy työhön ja kokemuksiin.

Käsiteanalyysi

Käsiteanalyysi tarkoittaa asioiden ja esineiden sekä niiden välisten suhteiden selvittämistä ja se voi toimia sekä empiirisen tutkimuksen pohjana että itsenäisenä tutkimusotteena. Menetelmä soveltuu hyvin esimerkiksi liiketaloustieteissä käytettävien käsitteiden systemaattiseen tarkasteluun. Käsiteanalyysin tavoitteena on jäsentää tutkimuksen kohteena olevaa käsitettä, mikä tapahtuu kirjalliseen lähdeaineistoon perehtymällä. Menetelmän avulla voidaan tunnistaa tarkasteltavan käsitteen/asian ominaispiirteet ja sen lopputuloksena syntyy uutta tietoa asiasta. (Käsiteanalyysi, viitattu 31.8.2013; Käsiteanalyysi tutkimusmenetelmänä, viitattu 31.8.2013.)

Tässä opinnäytetyössä käsiteanalyysi näyttäytyy erityisesti tuotepäällikkönimikkeeseen ja organisaatioihin/niiden merkitykseen liittyvään lähdeaineistoon perehtymisenä (kirjalliset – ja sähköiset lähteet, sekä opinnäytetyöt ja väitöstutkimukset).

Empiirinen tutkimus

Empiirinen tutkimus perustuu kokemukseen tutkimuskohteesta. Tutkimustuloksia ei siis saavuteta ainoastaan ajattelutyön ja/tai kirjallisen materiaalin ana-

lysoinnilla, vaan tutkimustulokset saadaan tekemällä konkreettisia havaintoja tutkimuskohteesta, esimerkiksi kyselyjen ja haastattelujen avulla. Tutkija siis tutkii todellisia ihmisiä ja tilanteita ja tekee niiden perusteella päätelmiä. (Empiirinen tutkimus - Jyväskylän Yliopisto, viitattu 31.8.2013; Empiirinen tutkimus - Wikipedia, viitattu 31.8.2013, Empiirisen tutkimuksen tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmiä, viitattu 31.8.2013; Empiirisen tutkimuksen menetelmiä, viitattu 31.8.2013.)

Opinnäytetyön empiiristä osaa edustavat kolmelle ValueFrame Oy:n työntekijälle esitetyt avoimet kysymykset:

- Mikä on ValueFrame Docs by M-Files tuotepäällikkö sinun mielestäsi?
- Mitkä tehtävät mielestäsi kuuluvat ValueFrame Docs by M-Files – tuotepäällikölle (mitä hänen tulisi tehdä)?
- Mitä tehtäviä VINA – tuotepäälliköllä on (mikä on hänen roolinsa)?

Kysymysten lisäksi empiirisessä osassa on käytetty myös havainnointia. ValueFrame Docs by M-Files – tuotepäällikön työn havainnointi on tapahtunut osana normaalia työtä (esimerkiksi asiakastapaamiset, sisäiset palaverit, kumppaneuvottelut).

Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen lähtökohta on tehdä tutkimusta aidoissa oloissa siten, että siitä on mahdollisimman paljon käytännön hyötyä. Toimintatutkimus voidaan karkeasti jaoteltuna tehdä kahdella eri tavalla: a) tutkija kehittää omaa työtään tutkivalla otteella, tai b) tutkija etsii tutkimuskohteen, jota hän tutkii ja kehittää. Oman työn kehittäminen on hyvä esimerkki pienimuotoisesta toimintatutkimuksesta. Tällaista tutkijaa kutsutaan usein toimija-tutkijaksi, kun taas kenttätutkimuksen tekijää kutsutaan tutkija-toimijaksi. Toimija-tutkijalla on usein käytännön kokemusta tutkimuksen kohteesta ja tutkimuksen käynnistää tutkijan halu kehittää omaa työtään. Toimintatutkimus onkin ennen kaikkea lähestymistapa/asenne, jossa tutkimus on kytketty toiminnan kehittämiseen. (Heikkinen ym. 2007, 17-94.)

Opinnäytetyön toimintatutkimuksellinen ote näkyy siinä, että tutkimusta tehdään aidoissa oloissa ja sen tavoitteena on oman työn kehittäminen.

2 TOIMENKUVA JA OSAAMINEN

2.1 Tuotepäällikön toimenkuva

Tuotepäällikön toimenkuvasta ei ole mahdollista kirjoittaa yksiselitteistä kuvausta, koska kyse on laaja-alaisesta osaajasta, jonka toimenkuva ja vaadittava osaaminen ovat aina tapauskohtaisia. Siihen vaikuttavat niin organisaation koko, rakenne, toimiala ja esimiehen tai johdon intressit, kuin myös tuotepäällikön oma tausta, osaaminen ja kiinnostuksen kohteet. Esimerkiksi isoissa organisaatioissa, kuten Tieto Oy, on strategisia tuotepäälliköitä, tuotepäälliköitä ja tuotemarkkinointipäälliköitä. Osa keskittyy tuoteportfolioon, osa yksittäisiin tuotteisiin ja osa markkinointiin (Fredman 2013).

”Vastaat monenlaisista lisensointiyhteistyökumppanuuksista sekä jälleenmyyjä-kontakteista. Sinulla on tulos- ja budjetoituvastuu Duudsonit -oheis- ja lisenssi-tuotteiden osalta. Pidät huolta siitä, että Duudsonit -tuoteperhe kehittyy jatkuvasti, ja että uusimmat tuotteet ovat esillä oikeaan aikaan niin jälleenmyyjillä kuin omassa nettikaupassammekin” (Tuotepäällikkö Duudsonit -oheistuotteille, viitattu 31.5.2013).

Henkilön osaamisella ja taustoilla on myös vaikutusta siihen, mitä tuotepäällikön tehtäviä hänelle kuuluu.

”Toimenkuva sovitetaan valitun henkilön vahvuuksien mukaan” (Innofactor – tuotepäällikkö, viitattu 31.5.2013).

Voidaan oikeastaan sanoa, että tuotepäällikkö tekee mitä häneltä pyydetään, jotta hänen tuotteensa menestyisi. ”Tuotepäälliköt tekevät yleensä lähes mitä tahansa, jota tarvitaan heidän tuotteidensa liiketoiminnan pyörittämiseen. Raadollisemmin sanottuna se tarkoittaa usein kaikkea, mitä muut eivät tee” (Mitä tuotepäällikkö tekee? viitattu 1.8.2013).

Mihin tuotepäällikköä tarvitaan?

Marty Cagan työskenteli 1980 luvulla Hewlett-Packardilla ohjelmistotiimissä, jonka tehtävä oli kehittää uusi tietokoneohjelma. He onnistuivat. Tietokoneohjelma täytti kaikki HP:n laatuvaatimukset, se oli teknisesti mullistava ja kaikki ohjelmaa kokeilleet suorastaan rakastivat sitä. Oli kuitenkin yksi ongelma. Yksikään asiakas ei ostanut tuota uutta ohjelmaa. (Cagan 2008, VI.)

Martyn tarina kiteyttää erittäin hyvin sen, mihin tuotepäällikköä tarvitaan. On aivan yhdentekevää, kuinka hieno yrityksen ratkaisu/tuote on, jos yksikään asiakas ei sitä osta. Tarvitaan siis henkilö, joka varmistaa, että yrityksen valmistama ja/tai myymä tuote on sellainen jota asiakkaat ostavat.

Eikö HP:lla sitten ollut tuotepäällikköä? Oli kyllä, mutta Marty Caganin mukaan tuolloin tuotehallinta ei ollut HP:n (kuten ei monen muunkaan yrityksen) vahvin osa-alue. Loppujenlopuksi ongelma oli siinä, ettei tuotepäällikkö (tai kukaan muukaan) ollut keskustellut asiakkaiden kanssa. Yksi tuotepäällikön tärkeimmistä tehtävistä oli unohtunut. (Cagan 2008, VI.)

Tuotepäällikkö ei ole elinehto

Yrityksessä ei välttämättä tarvitse olla nimettyä tuotepäällikköä, tai yritys voi ainakin jonkin aikaa aivan hyvin toimia ilman sellaista. Hieman toimialasta/yrityksen toiminnasta riippuen yritys ei esimerkiksi voi toimia ilman suunnittelijoita/insinöörejä tai myyjiä, koska silloin yrityksellä ei olisi a) mitään myytävää tai b) myyntiä. Tilanteessa, jossa yrityksellä ei ole tuotepäällikköä, muut työntekijät vain hoitavat tuotepäällikölle kuuluvia tehtäviä. (How to hire a product manager, viitattu 1.8.2013.)

Se, ettei yrityksessä välttämättä tarvita nimettyä tuotepäällikköä, ei kuitenkaan tarkoita, ettei yrityksessä olisi tuotepäällikölle kuuluvia tehtäviä, joista tulee huolehtia. Esimerkiksi yrityksen aloittaessa sen perustajalla on tyypillisesti hyvin vahva näkemys siitä ketkä ovat yrityksen potentiaalisia asiakkaita ja mikä on se ongelma, jota ollaan ratkaisemassa (tuotepäällikön kaksi tärkeintä tehtävää). Yrityksen liiketoiminnan kasvaessa kasvaa usein myös tarve sille, että yrityk-

sessä on nimetty tuotepäällikkö. Yleensä tähän on syynä se, että yrityksen perustaja, joka usein on myös toimitusjohtaja, joutuu yrityksen kasvaessa keskittymään entistä enemmän hallinnollisiin tehtäviin. Tämän seurauksena yrityksen perustajan aika ei enää muiden töiden ohessa riitäkään myös tuotepäällikön tehtävien hoitamiseen. Tarvitaan siis nimetty tuotepäällikköä varmistamaan, että tuotteen fokus pysyy oikeana ja vastaa asiakkaiden tarpeita, eivätkä kilpailijat mene ohi. Selvää hetkeä (esimerkiksi yrityksen ikä, liikevaihto tai henkilöstömäärä) siihen, milloin yrityksen on syytä harkita nimettyä tuotepäällikköä ei ole, vaan tarve on tapauskohtainen. Mikäli aloittava yritys perustuu esimerkiksi täysin uuteen teknologiaan tai tuoteideaan ilman, että potentiaalisista asiakkaista on selvää käsitystä, voi nimetyn tuotepäällikön palkkaaminen heti yrityksen alkuvaiheessa olla hyvinkin perusteltua. (Milloin yritykseen tarvitaan tuotepäällikkö? viitattu 13.4.2013.)

2.2 Laaja-alainen osaaja

Steven Haines järjestää tuotepäälliköiden koulutuksia ympäri maailman. Jokaisen koulutuksen alussa hän kysyy osallistujilta onko jollain heistä tuotepäällikön akateemista tutkintoa (engl. degree program). Tähän mennessä kukaan ei ole vastannut myöntävästi. Mikään yksittäinen tutkinto ei nouse korostetusti esille, vaan osallistujien koulutukset edustavat oikeastaan kaikkia aloja (kaupallinen, fysiikka, psykologia, insinööri/suunnittelu, tietotekniikka, filosofia, jne.) Tuotepäälliköksi ei siis voi opiskella koulussa, tai ainakaan ”suoraan” siihen valmistavaa tutkintoa ei olemassa. Toinen kysymys, jonka Steven Haines yleensä esittää on ”miten olette saaneet työnne, jos teillä ei ole siihen tutkintoa?”. Yleisimmät vastaukset ovat:

- ”Pomoni kysyi haluaisinko työn ja ajattelin, että siitä saisi hyvää kokemusta”
- ”Ajattelin, että tuotepäällikön työ olisi mielenkiintoista”
- ”Työskentelin aikaisemmin suunnittelussa ja koska tunsin jo tuotteen, ajatteli pomo, että olisin hyvä tuotepäällikkö”
- ”Työskentelin aikaisemmin myynnissä ja ajattelin, että tämä olisi seuraavaa looginen askel”

- ”Se kuulosti siistiltä duunilta”
- ”Työskentelin aikaisemmin markkinoinnissa, joten tämä sopi hyvin minulle”

Tuotepäällikkö näyttäisi siis olevan toimenkuva, johon ajaututaan usein sattumalta erilaisten koulutus- ja työhistorioiden kautta. (Haines 2008, xxvii.)

Persoonalliset ominaisuudet

Koulutuksella on toki merkitystä, mutta uusia asioita ja taitoja (esimerkiksi projektinhallinta, markkinointi, talous) voi aina opiskella. Persoonalliset ominaisuudet (luonteenpiirteet) ovat kuitenkin asioita, joilla on myös suuri merkitys, ja joita ihminen ei voi opetella, ainakaan samalla tavalla, kuin esimerkiksi tiedollista osaamista (lukeminen, laskeminen, jne.). (Cagan 2008, 30.)

Intohimo

Toiset meistä suhtautuvat johonkin tuotteeseen/tuotteisiin erittäin intohimoisesti. He suorastaan rakastavat jotain tuotetta. Hyvä tuotepäällikkö suhtautuu omaan tuotteeseensa intohimoisesti. Tätä intohimoa tuotepäällikkö tarvitsee esimerkiksi kohdatessaan vaikeuksia, kertoessaan tuotteen ”ilosanomaa” muulle organisaatiolle ja oikeastaan koko ajan saavuttaakseen tavoitteensa (loistava tuote, jota myös asiakkaat rakastavat). (Cagan 2008, 30.)

Kyky ymmärtää asiakasta

Yrityksen tai tuotteen tarkoitushan on ratkaista jokin asiakkaan ongelma. Tämä ei kuitenkaan voi onnistua, mikäli yrityksessä ei ymmärretä asiakasta ja asiakkaan tarpeita. Tuotepäälliköllä ei välttämättä tarvitse olla aikaisempaa kokemusta ko. tuotteen kohdemarkkinasta, mutta hänen tulee ehdottomasti pystyä asettumaan kohdemarkkinan ja asiakkaan asemaan. Erityisen tärkeää tämä on, mikäli kyse on kansainvälisestä tuotteesta, koska esimerkiksi kulttuurien väliset erot voivat olla hyvinkin merkittäviä. Hyväkään tuote ei auta, mikäli ongelma, jonka se ratkaisee, on väärä. (Cagan 2008, 31; Länsisalmi 2013, 21 ja 32.)

Intelligenssi/neuvokkuus

Intelligenssin, eli älyn mainitseminen erikseen saattaa kuulostaa hieman oudolta. Tuotepäällikkö ei toki ole ainoa toimenkuva, jossa tekijältä vaaditaan älyä, vaan tosiasiasahan kaikki työt vaativat tekijältään älyä. Eroa on vain siinä, minkälaista älyä työ tekijältään edellyttää. Tuotepäällikön kohdalla älykkyyden merkitystä korostaa toimenkuvan tavoite aikaansaada paras mahdollinen tuote. Tämä onnistuu parhaiten, mikäli tuotepäälliköksi on valittu paras mahdollinen henkilö. Jotta tuote ja yritys menestyisivät mahdollisimman hyvin, kannattaa yrityksen siis palkata eri tehtäviin (ei vain tuotepäällikkö/-tiimi) mahdollisimman hyviä (ja älykkäitä) työntekijöitä. (Cagan 2008, 32; How to Change the World, viitattu 12.6.2013.)

Työmoraali/-etiikka

Suhteemme työhön vaihtelee henkilöittäin, mikä on luonnollisestikin täysin sallittua. Kyseessä on kuitenkin asia, joka on syytä huomioida, sillä toimenkuvasta riippuen työ voi vaatia hyvinkin paljon sitoutumista. Tuotepäällikön toimenkuva on tehtävä, johon, tehdäkseen sen hyvin, täytyy sitoutua. Toimenkuva vaatii muun muassa jatkuvaa vastuunkantoa ja toisinaan myös pitkiä työpäiviä (esimerkiksi tuotteen julkaisun lähestyessä). Henkilö, joka ei halua murehtia työasioita sen enempää tai haluaa tehdä töitä vain ”virka-aikana” ei siis ole paras mahdollinen tuotepäällikkö. (Cagan 2008, 30.)

Uskottavuus/luotettavuus

Tuotepäällikön tulee olla uskottava ja hänen tulee nauttia muiden luottamusta. Keskeinen syy tähän on se, että tuotepäällikkö on hyvin harvoin kenenkään esimies. Tästä huolimatta hänen tehtävänä on toimia ”tuotekohtaisena toimitusjohtajana” ja johtaa tuotetiimiä siten, että hänen vastuullaan oleva tuote menestyy. Koska tuotepäälliköllä ei ole ”virallista valtaa” tiiminsä jäseniin/muihin työntekijöihin, täytyy hänen johtaa (engl. lead) esimerkin ja vaikuttamisen keinoin. Tämä onnistuu vain, mikäli tuotepäällikkö nauttii muiden luottamusta. Tuotepäällikön tehtävänä on myös toimia tuotteen sisäisenä evankelistana yrityk-

sessä ja tämä voi onnistua ainoastaan luottamuksen kautta. (Cagan 2008, 34; Haines 2008, 15; Annala 2013.)

Itseluottamus ja asenne

Kalifornialaistutkijoiden mukaan ylisuuren itseluottamuksen on todettu jopa lisäävän menestysmahdollisuuksia. Tutkimuksessa tosin todettiin myös, että tässäkin asiassa liikaa on liikaa, joten jonkinlainen realismi itseluottamuksen kanssa kannattaa edelleen pitää mielessä. (Liika itseluottamus tuo menestystä, viitattu 12.6.2013.) Mihin itseluottamusta sitten tarvitaan? Erään määritelmän mukaan itseluottamus ”tarkoittaa uskoa siihen, että suoriutuu tai selviytyy hyvin siitä, mihin ryhtyy tai joutuu” (Itseluottamus, viitattu 12.6.2013). Tämä kuvaa mielestäni hyvin itseluottamusta, ja sitä mitä jokaisen meistä tulisi tuntea pystyäksemme suoriutumaan esimerkiksi työtehtävistämme hyvin.

Sen lisäksi, että tuotepäällikkö tarvitsee itseluottamusta selviytyäkseen työtehtävistään, tarvitsee hän sitä myös saavuttaakseen muun tuotetiimin/koko organisaation luottamuksen. Ihmisten on helpompi luottaa ja seurata henkilöä, jonka he kokevat olevan varma siitä mitä hän tekee, eli luottavan itseensä. (Cagan 2008, 35.)

Sanonta ”asenne ratkaisee” pitää paikkansa. ”Asenne on sosiaalipsykologinen käsite ja tarkoittaa käyttäytymiseen vaikuttavia positiivisia tai negatiivisia tunteita, uskomuksia ja aikomuksia” (Asenne, Viitattu 12.6.2013). Tuotepäällikölle tulee varmasti eteen vaikeita tilanteita (tuote on liian monimutkainen tai kallis valmistaa, julkaisu epäonnistuu, jne.), mutta juuri silloin asenteen tulee olla kunnossa, sillä tuotepäällikön tehtävä on ratkaista ja ohittaa vaikeudet. (Cagan 2008, 35; Oikea asenne pidentää ikää, viitattu 12.6.2013.)

Tuotepäällikön ”persoonallisuusluettelo” katsellessa tulee mieleen, että hyvä tuotepäällikkö on vahva persoona. Mielestäni väite pitää ainakin siltä osin paikkansa, etteivät tuotepäälliköt ole yleensä ”hiljaisia hissukoita” (eivät ainakaan ne, jotka minä tunnen tai joista olen lukenut/kuullut).

Taidot/asiaosaaminen

Hyvien persoonallisten ominaisuuksien lisäksi tuotepäällikkö (kuten muutkin työntekijät) tarvitsee myös erilaisia opittuja tietoja ja taitoja, eli osaamista. Osaaminen eli kompetenssi tarkoittaa työntekijän kykyä suoriutua hänelle osoitetuista tehtävistä, eli niitä tietoja ja taitoja joita hän työssään tarvitsee. Osaaminen ei siis ole pelkkää kirjatietoa, vaan siinä ”yhdistyvät tietojen ja taitojen monipuolinen ja luova käyttö, ajattelun taidot, kyky organisoida työtä ja työskennellä ryhmässä, kyky joustaa ja mukautua muutoksiin, kyky arvioida omaa toimintaa ja osaamista sekä oppimaan oppimisen taidot” (Osaamisen määrittely, viitattu 7.9.2013). Tarvittava osaaminen vaihtelee tuotepäällikön toimenkuvan ja roolin mukaan, mutta tiettyjen perusasioiden hallitseminen on lähes välttämätöntä. (Vilpponen 2004, 6; Competence, viitattu 7.9.2013; Osaamisen määrittely, viitattu 7.9.2013.)

Teknologiaosaaminen

Tänä päivänä teknologiaosaamisella on merkittävä rooli kaikilla liiketoiminta-alueilla ja erityisen tärkeää se on, mikäli yrityksen liiketoiminta/tuote liittyy ICT:n (information and communications technology). Tämä on myös osasy siihen, miksi menestyneillä tuotepäälliköillä on hyvin usein suunnittelu-/insinööritausta. Merkittävä osa menestystä nimittäin on kyky ymmärtää uutta teknologiaa ja sen soveltamismahdollisuuksia. Hyvän tuotepäällikön edellytys ei ole osallistuminen (tai edes kyky osallistua) tuotteen/ratkaisun implementointiin, mutta hänen tulee hallita teknologia siinä määrin, että hän pystyy keskustelemaan asiasta ja ymmärtää sen mahdollisuudet. (Cagan 2008, 36.)

Kyky keskittyä oikeisiin asioihin ja ajankäytön hallinta

Sanonta ”tee oikeita asioita oikein” on tuotepäälliköllekin erittäin hyvä muistisääntö. Erityisesti alkuvaiheessa tuotepäällikön tulee keskittyä tuotteen kehittämiseen minimiominaisuuksilla, jotta tuote saadaan asiakkaiden kokeiltavaksi ja myyntiin mahdollisimman nopeasti. Englanniksi minimum viable product (MVP) tarkoittaa, että tuote/ratkaisu sisältää ainoastaan toiminnan kannalta välttämättömät ominaisuudet, mutta ei mitään ylimääräistä. Kaikissa tuotteissa on,

tai niihin ehdotetaan ominaisuuksia, jotka eivät todellisuudessa ole lainkaan tärkeitä (ominaisuuden puuttuminen ei vaikuta myyntiin/asiakastyytyväisyyteen). Tuotepäällikön täytyy siis oppia sanomaan asiakkaille ei ja opettaa taito myös myyjille, sillä kieltäytymällä asiakaskohtaisista räätälöinneistä tuotepäällikkö voi keskittyä keskinäisen sijasta huipputuotteeseen. (Cagan 2008, 36; Lawley & Cohen 2010, 12; MVP, Minimum viable product, viitattu 15.7.2013.)

Ilman ajankäytön hallintaa tuotepäällikkö on yksinkertaisesti hukassa. Erilaiset ”häiriötekijät” (puhelin, sähköposti, kokoukset) kilpailevat koko ajan tuotepäällikön ajasta ja ilman ajankäytön hallintaa koko työpäivä voi helposti mennä kiireessä, ilman että on tehnyt mitään oikeasti tärkeää. (Cagan 2008, 37.) Etienne Garbuglin ”26 Time Management Hacks I Wish I'd Known at 20” on mielestäni hyvä (ja yksinkertainen) muistio paremmasta ajankäytönhallinnasta. Muistio löytyy osoitteesta <http://www.slideshare.net/egarbugli/26-time-management-hacks-i-wish-id-known-at-20>.

Esiintymis- ja viestintätaidot

Esiintymis- ja viestintätaidot ovat tärkeä osa tuotepäällikön ammattitaitoa. Tuotepäällikön tehtävä on toimia muun muassa ”tuotteen evankelistana” ja sosiaalisten taitojen lisäksi tämä vaatii myös hyviä viestintätaitoja (mm. sisäiset muistiot ja tiedotteet) (Annala 2013).

Erilaiset kirjalliset dokumentit (vaatimusmäärittely, muistio, tuote-/palvelukuvaus, kilpailija-analyysi, raportti, jne.) ovat osa tuotepäällikön päivittäistä työtä (Cagan 2008, 38; Annala 2013). Esimerkiksi myynti- ja markkinointimateriaalia tuotepäällikön ei ehkä tarvitse tehdä kokonaan yksin, vaan organisaatiosta riippuen hän voi saada apua esimerkiksi myynti- tai markkinointijohtajalta.

Tuotepäällikkyyys tarkoittaa myös esiintymisiä erilaisille ja erikokoisille yleisöille (oman yrityksen myyntitiimille/johtoryhmälle, asiakastapaamiset, tilaisuudet ja seminaarit, jne.). Moni kokee erilaiset esiintymiset suorastaan pelottavina ja kun vielä lisätään, että esiintymisen pitäisi olla tehokasta ja luontevaa, ”nousee riima” entisestään. Hyvät esiintymistaidot on tärkeä kilpailutekijä Suomessakin,

mutta yrityksen yrittäessä kansainvälisille markkinoille esiintymistaidot ovat entistäkin tärkeämpiä. Valitettavasti suomalaiset eivät ole esiintymistaidoiltaan maailman huippuja. ”Kylmän” asiaosaaminen me kyllä hallitsemme, mutta aina-kin toistaiseksi karismaattisen esiintymisen hallitsee valitettavan harva. (Cagan 2008, 38; Hyvä esiintyminen on vahvaa valuuttaa maailmalla, viitattu 15.7.2013.)

Liiketoimintaosaaminen

Hyvin usein tuotepäällikkö on tulosvastuussa tuotteestaan, joten suoriutuakseen työstään hänellä tulee olla liiketoimintaosaamista (esimerkiksi käsitteiden ”investointi”, ”budjetti”, ”tuotantokustannus” ja ”kate” tulisi olla tuttuja). Tuotepäällikön taloudellinen vastuu vaihtelee tapauskohtaisesti ja tuotepäällikön ollessa esimerkiksi hyvin tekniikkalähtöinen voi hänellä olla taloudellista vastuuta hie-man vähemmän, painotuksen ollessa enemmän teknisissä asioissa. Esimerkiksi Ramsey Pryor (Product Management Executive, IBM Corporation) on kuitenkin sitä mieltä, että menestyäkseen tuotepäälliköllä tulee olla taloudellista vastuuta (ja osaamista). (Haines 2008, 16; How Profit and Loss Responsibility Motivates Product Managers, viitattu 31.5.2013.)

2.3 Tuotepäällikön toimenkuvan sisällön muodostuminen

Kaikkia tuotepäällikön tehtäviä on mahdotonta listata jo pelkästään siitä syystä, että ne vaihtelevat tapauskohtaisesti (sekä yritysten välillä että sisäisesti). Voidaan kuitenkin nimetä joitain sellaisia asioita, joihin tuotepäällikön tulisi menes-tyäkseen työssään kiinnittää huomiota. Steven Haines ja Marty Cagan puhuvat-kin tehtäviä enemmän ominaisuuksista ja oikeanlaisesta asenteesta, jollainen hyvältä tuotepäälliköltä löytyy. (Haines 2008, 16.)

2.3.1 Ihmisten johtaminen

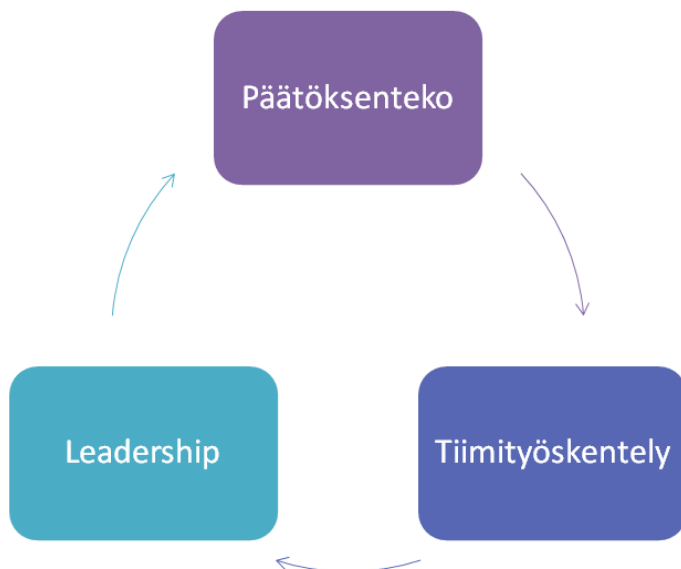
”Tuotepäällikkö on harvoin kenenkään suora esimies. Toisin sanottuna hän ei voi edes haaveilla kärkevänsä ketään. Ainoa mahdollisuus on siis lobata ja vo-

kotella, myydä näkökulmia, jankuttaa hyötyjä ja paketoita ideoita päivästä toiseen” (Tuotepäällikkö, tuo punainen eminenssi, viitattu 28.7.2013). Tuotepäälliköllä on siis harvoin virallista esimiesasemaa, jonka turvin hän voisi käskää muita työntekijöitä. Kuitenkin tuotepäällikön tehtävä on yhdessä tiiminsä kanssa löytää, kehittää ja julkaista tuote, jota myynti voi menestyksekkäästi myydä. Tuotepäällikön tuleekin ansaita oikeutus johtamiseen, jolloin hän voi ”johtaa joukkojaan” vaikuttamalla (engl. influencing) ja esimerkin avulla.

”Ihmisten johtamisessa keskeistä on osaaminen ja sen kehittäminen, innostaminen, suunnan luominen, yhteiset tavoitteet ja sitoutuminen sekä muutos ja innovaatiot. Ihmisten johtamista luonnehditaan toisinaan alhaalta ylös -johtamiseksi, jota kuvaa johtaja-seuraaja-suhde” (Yritysjohtaminen, viitattu 28.7.2013).

Ihmisten johtaminen (leadership) on taito ja asema, joka täytyy ansaita. Joitain leadership -taitoja henkilöllä voi toki olla synnynnäisestikin, mutta hyväksi leadership – johtajaksi oppii vain ajan myötä, työtä tekemällä. ”Huomattavaa on, että ihmisten johtamista voi oppia, sillä se ei ole kokonaisuudessaan sidottu henkilön piirteisiin. Pikemminkin on kyse käyttäytymisestä ja toiminnoista, joita voidaan analysoida ja jotka voidaan nähdä tehtävinä, jotka voidaan oppia tekemällä” (Leadership, viitattu 28.7.2013).

Ihmisten johtamista ei siis opi pelkästään kirjoja lukemalla, vaan kuten kuva 1. havainnollistaa on ihmisten johtamisella (leadership), päätöksenteolla ja tiimityöskentelyllä vahva yhteys toisiinsa (ja kaikkia niitä oppii parhaiten työtä tekemällä) (Haines 2008, 56).



Kuva 1. The Cycle of Experience (Haines 2008, 57)

Tuotepäällikön ei siis tule jättäytyä pelkäksi ”tuotetiedon keskittymäksi”, vaan hänen tulee olla vaikuttava keskustelija ja kaikille luotettava työkaveri. Luottamusta ja arvostusta tuotepäällikkö osoittaa esimerkiksi valmistautumalla palaveriin aina hyvin ja antamalla tiimilleen kaiken mahdollisen avun, jotta annetut tehtävät on mahdollista suorittaa. (How Product Manager Learns Leadership Skills - Ramsey Pryor, viitattu 28.7.2013.)

2.3.2 Päätöksenteko

Päätöksenteko on ongelmien/asioiden ratkaisemista. Tuotepäällikön on syytä tiedostaa, että päätettäviä asioita on paljon ja hänen tulee tehdä päätöksiä koko ajan. Kokemuksen karttuessa tuotepäällikön päätöksenteko helpottuu sitä mukaa mitä paremmin hän tunnistaa seuraavat asiat: toimialan kadenssi (rytmi), kilpailutilanne, tuotteen taloudellinen tilanne ja muut mahdolliset päätöksentekoon liittyvät asiat. (Haines 2008, 86.)

Hyvin usein päätöksenteossa on mukana myös muita henkilöitä, mikä ei aina helpota/nopeuta päätöksentekoa. Mikäli päätöksentekoon osallistuu useampi henkilö, on suositeltavaa, että tuotepäällikkö johtaa päätöksentekoa ja että hä-

nellä on tätä varten prosessi valmiina. Yksi esimerkki päätöksentekoprosessista on Steven Hainesin esittämä ”The Problem-Solving Sequence” (kuva 2). (Haines 2008, 87; Päätöksenteko, viitattu 16.7.2013.)



Kuva 2. The Problem-Solving Sequence (Haines 2008, 87)

Tuotepäällikön tulee jatkuvasti pyrkiä tekemään parempia päätöksiä. Päätöksenteko on taito, jonka parhaiten oppii ja jossa kehittyy työtä tekemällä. Kokeemus on siis tässäkin paras opettaja. Oppikirjojen malliesimerkkejä lukemalla voi saada ideoita ja ajatuksia päätöksenteon tueksi, mutta itse päätöksentekotaito ei niiden avulla kehity. (Haines 2008, 16.)

Tuotepäällikön on hyvä pitää mielessä, etteivät liiketoiminta ja demokratia kulje aina käsi kädessä. Toisin kuin organisaation muut työntekijät, jotka katsovat tuotetta oman (kapean) toimenkuvansa kautta (ja tekevät myös päätöksiä sen pohjalta), on tuotepäälliköllä muihin nähden ainutlaatuinen kokonaiskuva tuotteesta. Tällainen ”valta” saattaa nostaa tuotepäällikön ammatillista itsetuntoa/ylpeyttä, mutta kuten aina, valta tuo myös vastuuta. Tuotepäällikön on pysyttävä tekemään itsenäisiäkin suosituksia ja päätöksiä (myös vaikeita), johtuen muista paremmasta ”näkökulmasta”. Pahimmillaan päättämättömyys voi johtaa liiketoiminnan näivettymiseen, joten mikäli tuotepäällikkö ei pysty tekemään itsenäisiä päätöksiä, on hänen parempi luovuttaa paikkansa jollekin toiselle. (Lawley & Cohen 2010, 60-61.)

2.3.3 Taloudellinen suunnittelu ja analysointi

Uuden kehitettävän tuotteen kannattavuuden suunnittelu ja/tai olemassa olevan tuotteen kannattavuuden arviointi ja seuranta ovat tärkeä osa tuotepäällikön työtä. Taloudellisen seurannan merkitys korostuu, kun ymmärtää että yritykset investoivat tuotekehitykseen/tuotteisiin rahaa ja luonnollisestikin odottavat, että tehdyt investoinnit tuottavat positiivista tulosta. Taloudellinen vastuu voi myös olla tuotepäällikölle itselleen yksi motivaation lähde, joka kannustaa tuotepäällikköä yrittämään entistäkin enemmän, mikä hyödyttää myös yritystä. Tuotepäällikkö ei kuitenkaan voi kantaa tätä vastuuta, mikäli hänellä ei ole talousasioista riittävää ymmärrystä. Talouden peruskäsitteitä, joiden tulisi olla tuotepäällikölle tuttuja, ovat tuloslaskelma, tase, kassavirta, käyttöpääoma ja bruttokate. Näiden avulla tuotepäällikkö pystyy seuraamaan ja arvioimaan muun muassa tuotteen kannattavuutta (myynti), rahoitustarvetta ja valmistuskustannuksia. (Haines 2008, 16 ja 106; How Profit and Loss Responsibility Motivates Product Managers, viitattu 31.5.2013.)

Hinnoittelu

Edellä mainittujen asioiden ymmärtäminen auttaa tuotepäällikköä esimerkiksi keskusteluissa yrityksen johdon, taloushallinnon ja myynnin kanssa, sillä ne ovat yritysmaailman universaaleja käsitteitä, joita voidaan käyttää esimerkiksi pohdittaessa tuotteen hinnoittelua (Haines 2008, 106 ja 122).

Yleisimmät hinnoittelumenetelmät ovat markkinapohjainen, katetuotto, ja omakustannushinnoittelu. Steven Haines suosittelee käyttämään hyötyperusteista hinnoittelua (hintasuhteessa asiakkaan saamaan hyötyyn), mutta toteaa kuitenkin useimpien yritysten käyttävän omakustannushinnoittelua. Oli käytetty hinnoittelumenetelmä mikä tahansa, kaksi perusasiaa pysyy aina samoina: 1) hinnoittelu ei onnistu ilman talouslukutaitoa ja 2) hinnoittelu vaikuttaa aina yrityksen kannattavuuteen. (Haines 2008, 122; Hinnoittelu, viitattu 17.7.2013.)

2.3.4 Kilpailijoiden ja toimialan analysointi ja seuranta

Tuotepäällikön tehtävä on vakiinnuttaa ja ylläpitää tuotteen kilpailukykyinen asema markkinoilla. Tämä on tehtävä, joka ei onnistu pelkästään asiakkaita kuuntelemalla, vaan se vaatii tuotepäälliköltä myös markkinoiden ja kilpailijoiden seurantaa ja ymmärtämistä. Toimialan ja kilpailijoiden hyvä ymmärrys auttaa tuotepäällikköä rakentamaan tuotteen strategiaa ja tekemään päätöksiä. Hyviä työkaluja sekä oman yrityksen ja tuotteen että kilpailijoiden ja toimialan analysointiin ovat esimerkiksi Steven Hainesin kahdeksan kysymystä, SWOT – analyysi ja Porterin viiden kilpailuvoiman malli. (Haines 2008, 135.)

Steven Hainesin kysymykset

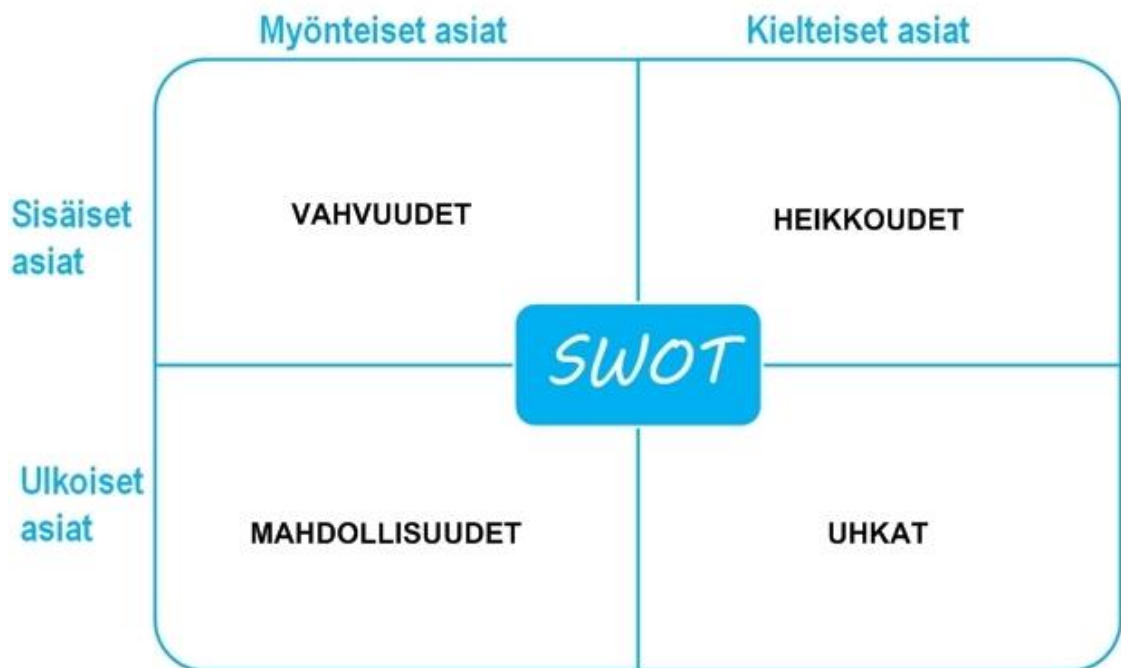
Hainesin kahdeksan kysymystä auttaa tuotepäällikköä analysoimaan kilpailijan toimintaa:

1. Miten kilpailija johtaa yritystä?
2. Miten kilpailija valmistaa tuotteen?
3. Miten kilpailija jakelee tuotteensa / mitä jakelukanavia kilpailija käyttää?
4. Miten kilpailija myy ja edistää tuotteensa myyntiä?
5. Miten kilpailija hoitaa tukitoiminnot (aftersales)?
6. Mitä teknologioita kilpailija käyttää?
7. Miten kilpailijan työntekijät kommentoivat työnantajaansa?
8. Mitä kilpailijan julkiset asiakirjat (esim. tilinpäätös) kertovat?

Kysymysten avulla tuotepäällikön on mahdollista päästä paremmin selville siitä, mitä kilpailija tekee eri tavalla ja onko kilpailijan toimintatavoissa jotain sellaista mistä voisi ottaa mallia. (Haines 2008, 157-163.)

SWOT – analyysi

SWOT – analyysi (kuva 3) on Albert Humphreyn kehittämä analyysimenetelmä, jonka avulla on tarkoitus tunnistaa, arvioida ja kehittää sisäiset vahvuudet (Strengths), sisäiset heikkoudet (Weaknesses), ulkoiset mahdollisuudet (Opportunities) ja ulkoiset uhat (Threat) (SWOT –analyysi, viitattu 18.7.2013).

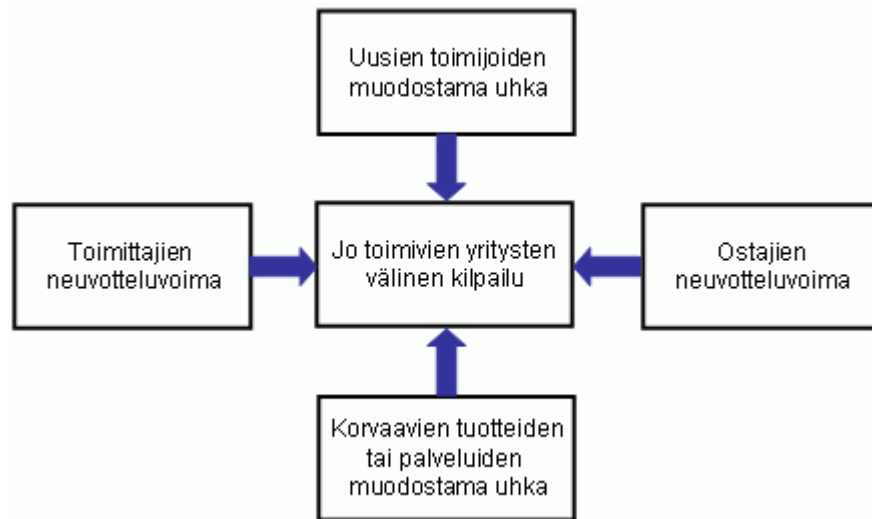


Kuva 3. SWOT –analyysi (Onnistamon SWOT –analyysi, viitattu 18.7.2013)

”SWOT-analyysiä on turhankin helppo kaunistella ja pahimmillaan valehtelee itselleen, eli uskottelee asioiden olevat toisin kuin ne oikeasti ovat” (Onnistamon SWOT –analyysi, viitattu 18.7.2013). SWOT – analyysiä käytettäessä on siis syytä olla varovainen ja rehellinen.

Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Porters five forces)

”Porter tunnisti viisi kilpailuvoimaa (kuva 4), jotka vaikuttavat kaikilla toimialoilla ja markkinoilla. Jokaisen kilpailuvoiman ominaisuudet määrittävät tietyllä toimialalla vallitsevan kilpailun tehokkuuden ja täten toimialan potentiaalisen kannattavuuden ja viehättävyyden potentiaalisille tulokkaille” (Porterin viiden kilpailuvoiman malli, viitattu 18.7.2013).



Kuva 4. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Porterin viiden kilpailuvoiman malli, viitattu 18.7.2013)

”Porterin viiden kilpailuvoiman malli on analyysityökalu, joka keskittyy viiteen toimialalla vaikuttavaan kilpailuvoimaan. Porterin viiden kilpailuvoiman malli mahdollistaa yrityksesi kilpailuaseman analysoinnin sen toimialalla. Malli sopii kaikille yrityksille riippumatta yrityksen koosta tai toimialasta. Porterin mukaan viiden kilpailuvoiman mallia tulisi käyttää toimialan tasolla. Sitä ei ole tarkoitettu käytettäväksi toimialaryhmien tai toimialasektorin tasolla” (Porterin viiden kilpailuvoiman malli, viitattu 18.7.2013).

Erilaisten kysymysten ja työkalujen avulla tuotepäällikkö voi analysoida kilpailijoita ja heidän tuotteitaan ja näin miettiä omaa strategiaansa. Erilaiset kysymykset ja raportit eivät kuitenkaan sellaisenaan ole ”avain menestykseen”, vaan olennaista on se miten käytettävissä olevaa tietoa hyödynnetään. (Haines 2008, 154 ja 164.)

2.3.5 Asiakastarpeen tunnistaminen

Kaikki lähtee oikeastaan siitä, että tunnistetaan asiakkaan ongelma, joka halutaan ratkaista. Jotta tämä olisi ylipäättään mahdollista, täytyy asiakas ja hänen toimintaympäristönsä tuntea mahdollisimman hyvin. Tuotepäällikön ensimmäinen kysymys siis on ”kuka ostaa tuotettamme ja miksi?”. Toinen kysymys on

”keiden me haluaisimme olevan asiakkaitamme ja miksi?”. Tärkein kysymys on miksi, sillä se auttaa tuotepäällikköä selvittämään jotain tiettyä asiakasryhmää koskevat ongelmat ja tarpeet, eli antaa vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä määrittää asiakkaan motivaation ostaa ja käyttää tuotettasi?
2. Mikä ohjaa asiakasta etsimään tuotetta/ratkaisua, jota ei ole vielä kehitetty?

Mitä paremmin sitoudut ja ymmärrät asiakkaiden tarpeita, sitä paremmat mahdollisuudet sinulla on ylittää asiakkaiden odotukset. (Haines 2008, 167-169.)

Segmentointi

”Segmentointi on markkinoinnin vanhimpia termejä. Segmentoinnin lähtökohtana on se, että eri markkinoilla ja asiakasryhmillä on erilaiset perusteet tekemilleen ostopäätöksille. Siksi kaikille asiakasryhmille ei kannata markkinoida samalla tavalla, vaan eriyttämällä eli differoimalla ja kohdistamalla markkinoinnista saadaan taloudellisempaa ja tehokkaampaa” (Segmentointi, viitattu 20.7.2013).

Yleisesti käytössä olevia tapoja segmentoida markkinoita/asiakkaita ovat: maantieteellinen sijainti, yrityksen koko (liikevaihto, henkilöstömäärä, jne.), yrityksen toimiala ja/tai toimiala, jolle yritys tarjoaa palvelujaan, markkinasegmentit joihin yritys on keskittynyt ja ostokäyttäytyminen (Loyalty indicator) (Haines 2008, 171).

Vaikuttajat ja päättäjät

Pelkästään asiakkaiden (yritysten) segmentointi ei kuitenkaan vielä riitä, vaan tämän lisäksi on syytä huomioida asiakkaan vaikuttajat ja päättäjät, eli nimensä mukaisesti ne henkilöt, jotka vaikuttavat ja/tai päättävät tuotteen ostamisesta. Vaikuttajia/päättäjiä ovat esimerkiksi:

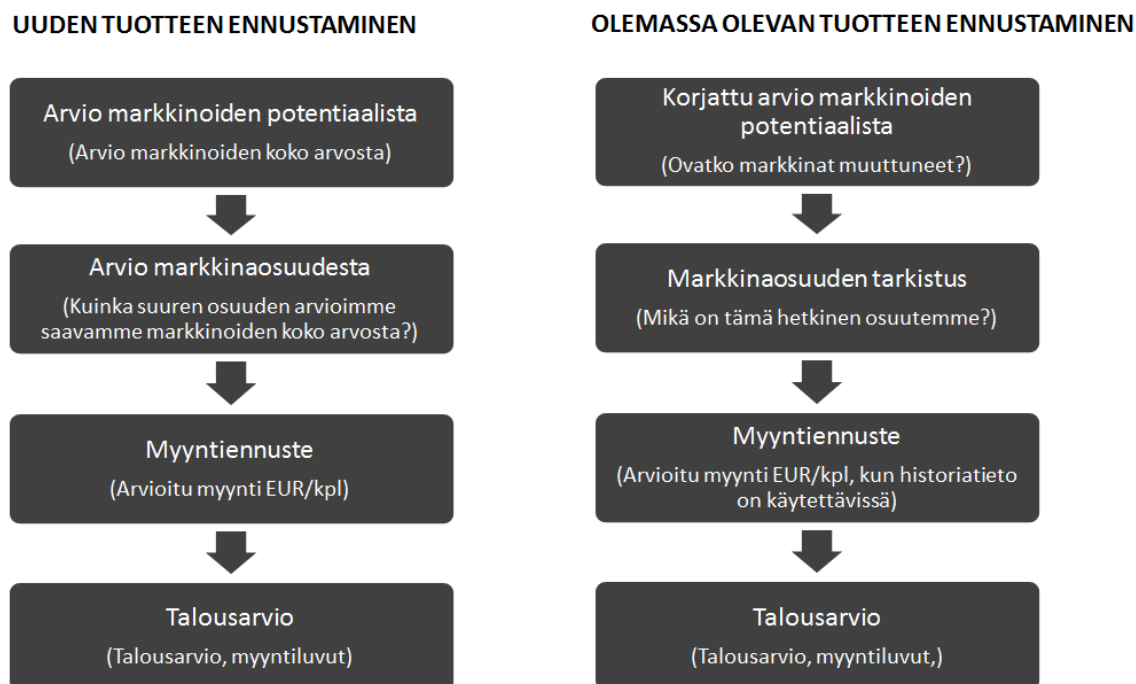
- Toimitusjohtaja tai liiketoimintayksikön johtaja
- Talousjohtaja
- Myyntijohtaja
- Tuotantojohtaja
- Henkilöstöjohtaja
- Tuotteen loppukäyttäjä

Vaikuttajien/päätäjien segmentointi on tarpeen muun muassa siitä syystä, että sen lisäksi, että jotkin hyödyt (esim. mahdollisuus päästä helpommalla ja säilyttää työpaikka) koskettavat heitä kaikkia, niin esimerkiksi toimitus- ja henkilöstöjohtaja painottavat myös hyvin erilaisia hyötyjä (esim. liikevaihdon kasvu ja henkilöstön työssä viihtyminen). (Parantainen 2011, 77-78.)

Asiakkaan kuunteleminen on siis tärkeää. Tuotepäällikön on kuitenkin tärkeää pitää mielessä, ettei hän kuuntele yksittäistä asiakasta, vaan asiakasryhmiä ja markkinoita. On myös hyvä muistaa, että useimmiten parhaimmat kehitysideat kuulee asiakkailta, jotka eivät ostaneet/käytä tuotettasi (kysy, miksi asiakas ei ostanut tuotettasi). Tämä ei tarkoita, etteikö tuotepäällikön tulisi kuunnella myös yksittäisiä ja/tai nykyisiäkin asiakkaita, mutta tarvittaessa hänen on sanottava myös ei. (Lawley & Cohen 2010, 12; 22-23.)

2.3.6 Ennustaminen

Tuotepäällikön tulee olla kiinnostunut tuotteen markkinapotentiaalista ja myyntimääristä. Analysoitavat ja ennustettavat asiat ovat samoja, oli sitten kyse täysin uudesta tai jo olemassa olevasta tuotteesta (kuva 5, Forecastin Sequence). (Haines 2008, 193-195.)



Kuva 5. Forecasting Sequence (Haines 2008, 193)

Eroa on ainoastaan siinä onko ennusteita ja analyysejä tehtäessä käytettävissä historiatietoja (olemassa oleva tuote), vai ei (tuote on aivan uusi).

Oli tuote sitten uusi tai jo markkinoilla oleva, tuotepäällikkö ei voi tehdä ennusteita yksin (hänen tulee kuitenkin johtaa työtä). Monet asiat vaativat muiden sidosryhmien osallistumista ja sitoutumista, joten ennusteetkin täytyy tehdä yhteistyössä. Esimerkiksi myyntiennustetta ei voi tehdä ilman, että tuotepäällikkö keskustelelee asiasta myynnin kanssa (onko myynnillä resursseja tehdä tuotepäällikön arvioimaa myyntityötä?). Koko organisaation täytyy siis sitoutua tuotepäällikön ennusteisiin. (Haines 2008, 195.)

Tuotepäällikön ja koko organisaation tulee ylläpitää mahdollisimman paljon ajantasaista tietoa tuotteesta (esimerkiksi markkinatilanne, myynti ja talous). Vaikka ennustaminen onkin haastavaa ja jatkuvaa työtä, niin on hyvä muistaa, että mitä enemmän sitä tekee ja mitä enemmän esimerkiksi historiatietoa on käytettävissä, sitä helpommaksi työ muuttuu. Tietty epävarmuus ennustamiseen liittyy aina, mutta aivan kuten päätöksenteossa, myös ennustaminen helpottuu kokemuksen karttuessa. (Haines 2008, 213.)

2.3.7 Strategia ja Visio

”Strategia määrittää, mihin suuntaan organisaatio etenee ja millaisia toimia se tekee tulevaisuuden päämääriensä saavuttamiseksi. Strategia pitää sisällään keinot ja menetelmät saavuttaa tietyt päämäärät” (Strategia, viitattu 21.7.2013).

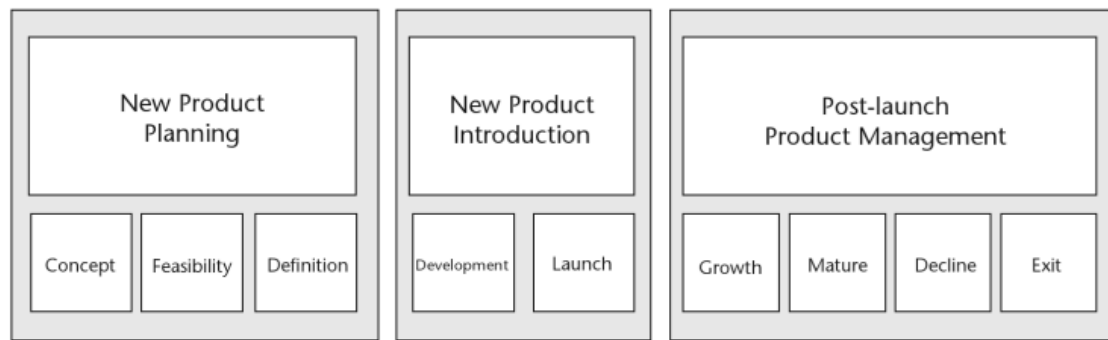
”Visio sisältyy olennaisesti strategian käsitteeseen. Visio kertoo millaiseksi organisaatio aikoo kehittyä tulevaisuudessa. Visiossa ilmenee organisaation tulevaisuuden suunnitelma, esimerkiksi mikä on tavoiteasema kilpailijoihin nähden. Tärkeitä kysymyksiä visiota ajatellen ovat: ”Missä olemme nyt, mitä haluamme olla ja minne haluamme päästä?” (Visio, viitattu 21.7.2013).

Tuotepäällikön tehtävä on varmistaa, että tuotteen visio ja strategia ovat linjassa koko yrityksen vision ja strategian kanssa. Eli soveltuuko tuote esimerkiksi yrityksen strategiaan, vai onko tuotetta/tuotelajitelmaa syytä muuttaa. (Haines 2008, 17; Tuotteeseen liittyvät strategiat ja tuotelajitelma, viitattu 21.7.2013.)

2.3.8 Elinkaaren hallinta

Tässä työssä elinkaarenhallinnalla ei tarkoiteta PLM – prosessia (Product Life-cycle Management), jossa ohjelmistokokonaisuuksien avulla pyritään hallitsemaan kaikki tuotteeseen liittyvät tiedot ja suunnitteluprosessit, vaan Steven Hainesin kuvaamaa elinkaariprosessia ja sen vaiheita (PMLCM, Product Management Life Cycle Model). (Haines 2008, 528; Tuotteen elinkaaren hallinta, viitattu 20.7.2013.)

Tuotteen elinkaari voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen 1) Tuotteen suunnittelu (New Product Planning), 2) Tuotteen julkaisu (New Product Introduction) ja 3) Tuotejulkaisun jälkeiset vaiheet (Post-Launch Product Management), jotka kukin voidaan jakaa vielä tarkempiin osiin (kuva 6) (Haines 2008, 529).



Kuva 6. Product Portfolio Work Area "Buckets" (Haines 2008, 529)

Suunnittelu- ja julkaisuvaihe (Hittitehdas)

Jari Parantaisen mukaan tuotepäällikön tärkein tehtävä on tuotteistaminen, joka käsittää elinkaaren kaksi ensimmäistä vaihetta (tuotteen suunnittelu ja julkaisu) (Ratekoulutus, viitattu 24.4.2013).

Sekä tuotteistamista että tuotepäällikyyttä vaivaa käsitteinä sama ongelma. Kummallakaan ei ole selkeää yleistä määritelmää, vaan se mitä asialla tarkoitetaan, vaihtelee tapauskohtaisesti. Jonkun mielestä tuotteistaminen on sitä, että valmiille tuotteelle annetaan tuotekoodi ja hinta. Joistakin huippu-urheilijoista ja artisteista/yhtyeistä (esim. KISS) sanotaan, että he ovat osanneet tuotteistaa itsensä. Yliopiston tutkija puolestaan tarkoittaa tuotteistamisella, että tutkimustulokselle/keksinnölle pitäisi keksiä jotain kaupallista käyttöä. Tässä opinnäytetyössä tuotteistamisella tarkoitetaan Jari Parantaisen määrittelemää prosessia, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. (Parantainen 2011, 11.)

Hittitehdas (kuva 7) on Parantaisen kehittämä formaatti, jonka avulla tuotepäällikkö pystyy nopeasti ja tehokkaasti erottamaan hyvät ja huonot tuoteideat.

Hittitehdas = (Vaihe 1+ Vaihe 2) x N	
VAIHE 1 (LUPAUSVAIHE) <ul style="list-style-type: none"> • Valitse asiakas • Tunnista asiakkaan ongelma • Selvitä miksi ongelma on ratkaisematta • Kiteytä törkeä lupaus • Erotu kilpailijoista • Kerro palvelun hyödyt • Anna tuotteelle naseva nimi • Määritä hinta • Listaa toimitussisältö • Käsittele vastaväitteet 	VAIHE 2 (LUNASTUSVAIHE) <ul style="list-style-type: none"> • Laadi vaatimusmäärittely • Kokoa työohje • Julkista palvelu • Kerää kehitysideat • Kokoa tuotteistuksen tulokset käsikirjaksi

Kuva 7. Hittitehdas (Parantainen 2011)

Tuotepäällikön tehtävä on siis toistaa ensimmäistä ja toista vaihetta niin monta kertaa, että oikea tuote löytyy. Ensimmäisessä vaiheessa tuotepäällikön tehtävä on löytää potentiaalinen asiakas, tunnistaa asiakkaan ongelma ja arvioida sen käyttökelpoisuus. Vaiheessa kaksi laaditaan tuotteen vaatimusmäärittely ja valmistetaan tuote, mutta siihen siirrytään ainoastaan siinä tapauksessa, että ensimmäisessä vaiheessa tuotteen kaupalliset mahdollisuudet on tunnistettu. (Parantainen 2011, 135.)

Kasvuvaihe

Julkaisun jälkeen tuotteen elinkaari voidaan jakaa neljään osaan: kasvu-, kypsä-, lasku- ja poistumisvaihe.

”Kasvuvaiheessa keskitytään tuotteen markkinaosuuden kasvattamiseen. Kasvuvaiheessa yrityksen on saatava eroteltua oman tuotteensa ominaisuudet kilpailijoiden vastaavista, esim. jatkuva tuotteen muokkaaminen/kehittäminen auttaa kilpailussa samanlaisten tuotteiden kanssa. Tuotteen promoaminen ja mainostaminen jatkuvat edelleen joskaan eivät niin mittavassa määrässä kuin tuot-

teen esittelyvaiheessa ja keskittyvät enemmän valtaamaan tuotteen markkina-johtajuuden kuin lisäämään tietoisuutta tuotteesta. Vaiheessa myös keskitytään parantamaan tuotteen ja siihen sisältyvien palveluiden saatavuutta. Kustannustehokkuus, markkina-ajoitukset sekä hinnoittelupolitiikka ovat merkittäviä tekijöitä asiakassuhteiden rakentamisessa” (Tuotetyypin ja -yksilön elinkaaret, viitattu 20.7.2013).

Kypsyysvaihe

”Kypsyysvaihe alkaa, kun markkinat ovat kyllästyneet perustuotteen variaatiosta ja kilpailijoilla on tarjota oma vaihtoehtoinen tuotteensa. Tässä vaiheessa oman markkinaosuuden kasvattaminen on yleensä pois jonkun toisen tuloksesta, koska kokonaisuutena tuotteen markkinat eivät enää kasva. Hyvän markkinaosuuden vallanneelle yrityksellä kypsyysvaihe on tuotteen elinkaaren tuottoisin vaihe. Kypsyysvaihetta pyritään jatkamaan mahdollisimman pitkälle kehittämällä tuotteen ympärille uusia brändejä sekä muokkaamalla ja kehittämällä tuotetta. Tuotteen hinnoittelu seuraa markkinoilla esiintyvää kilpailua, toisinsanoen hinnat laskevat/nousevat suhteessa kilpailijoiden reaktioihin. Mainonta pyrkii uusien asiakkaiden haalimiseen” (Tuotetyypin ja -yksilön elinkaaret, viitattu 20.7.2013).

Tuotteen paras käyttöikä on tyypillisesti elinkaaren keskivaiheilla, koska silloin vikoja on hyvin vähän ja tuotteen toiminnallisuus ja käyttökelpoisuus parhaimmillaan (Tuotteiden elinkaari, viitattu 20.7.2013).

Laskuvaihe

”Laskuvaiheessa valmistaudutaan tuotteen vetämiseen pois markkinoilta kysynnän laskemisen myötä. Ratkaistavia asioita tuotteelle ovat mm. huolto, ja varaosien saatavuus kun tuote poistuu markkinoilta” (Tuotetyypin ja -yksilön elinkaaret, viitattu 20.7.2013).

Poistumisvaihe

Siitäkin huolimatta, että poistumisvaihe on luonnollinen osa tuotteen elinkaarta aiheuttaa se usein haasteita. Tämä johtuu yleensä siitä, ettei tuotepäällikkö huomioi poistumisvaihetta riittävästi. Varoitusmerkkejä tulevista haasteista ovat:

- Tuotepäällikkö ei kiinnitä riittävästi huomiota tuotteen ”talous-/markkinointimittareihin” (esim. myyntiluvut)
- Tuotepäällikkö ei ole sisäistänyt poistumisvaiheen kuuluvan hänelle, vaan hän olettaa ko. vastuun kuuluvan jollekulle muulle
- Tuotepäällikkö pelkää, että mikäli tuote lopetetaan häneltä/tiimiltä loppuvat työt
- Tuotetta ei haluta lopettaa, koska alkuinvestoinnit on jo tehty, ”joku voi vielä ostaa”

Mikäli tuotepäällikkö/-tiimi on hoitanut tehtävänsä asiaankuuluvasti, ei havainto poistumisvaiheen alkamisesta tule yllätyksenä. Merkkejä tuotteen siirtymisestä poistumisvaiheeseen ovat mm.

- Tuote ei ole yritykselle enää strategisesti tärkeä
- Tuotteen myynti (eur ja kpl) laskee nopeasti
- Tuotteen markkinaosuus laskee hyvin nopeasti
- Asiakkaita kannustetaan vaihtamaan toiseen yritykseen edustamaan tuotteeseen
- Asiakkaat vaihtavat kilpailijan tuotteeseen
- Tuotteen valmistus- ja/tai ylläpitokustannukset nousevat ja tuote menettää rahaa (aiheuttaa enemmän kuluja kuin tuottaa)
- Tuotetiimin jäsenet/yrityksen työntekijät eivät ole enää kiinnostuneita tuotteesta
- Myynti ei ole halukas myymään tuotetta

Poistumisvaihe ei käynnisty ”annettuna päivänä”. Edellä mainittujen merkkien ilmaantuessa ei kuitenkaan pitäisi olla vaikeaa tehdä päätöstä tuotteen poistamisesta/ko. prosessin aloittamisesta. Sen mitä tuotteen poistaminen käytännössä tarkoittaa tulisi olla kirjattuna asiakirjaan nimeltä ”Tuotteen lopettaminen” (Product Discontinuation Document, PDD). Tilanteessa, jossa tuote päätetään lopettaa, tulee PDD – dokumentista löytyä tiedot eri henkilöiden rooleista ja vastuualueista, sekä tieto tarvittavasta yhteydenpidosta eri sidosryhmien kanssa

(sisäinen viestintä, asiakkaat, alihankkijat/kumppanit). Näiden lisäksi on tärkeää, että PDD – dokumentista löytyy tiedot mahdollisista tuotteeseen liittyvistä sopimuksista/juridista velvoitteista (esimerkiksi monivuotinen royalty – sopimus). Tiivistetysti voisi sanoa, että PDD -dokumentti tulee tehdä niin, että sen avulla ”kuka tahansa” voi poistaa tuotteen. (Haines 2008, 543-555.)

”Tuotteen elinkaaren hallinta on operatiivista toimintaa, jonka avulla tuotekehityspanoksesta saadaan maksimaalinen hyöty. Monitorointi, taktiset hinnoittelu- ja markkinointitoimet sekä myös tuotteiden lopettaminen kuuluvat elinkaaren hallintaan” (Tuotepäällikön huoneentaulu auttaa ajanhallinnassa, viitattu 20.7.2013).

2.3.9 Työhistoria

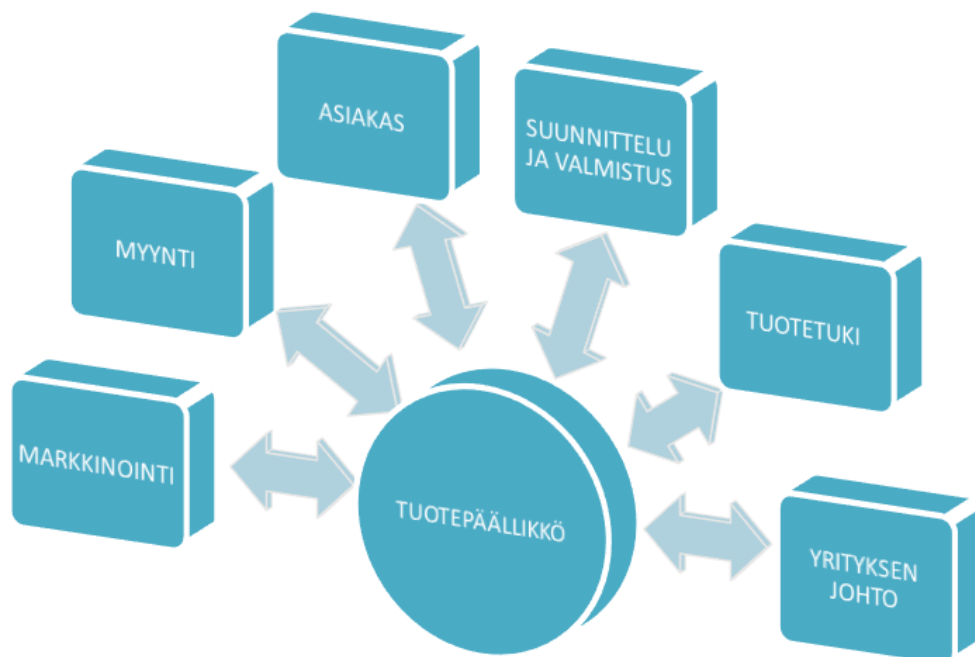
Loppujen lopuksi tuotepäälliköltä vaadittavat tiedot ja taidot riippuvat vain ja ainoastaan hänen toimenkuvastaan, joka on ”mitä tahansa mitä tuotteen liiketoiminnan pyörittämiseen tarvitaan” ja jonka viime kädessä päättää tuotepäällikön oma organisaatio (Mitä tuotepäällikkö tekee? viitattu 1.8.2013). Yhdestäkään oppilaitoksesta ei voi valmistua tuotepäälliköksi, joten sillä missä/mitä henkilö on aikaisemmin opiskellut, ei oikeastaan ole mitään väliä. Koulutuksen kanssa vähintäänkin yhtä merkittävä asia on henkilön työhistoria, eli se mitä hän tehnyt ennen kuin hänestä tuli tuotepäällikkö. Ennen tuotepäälliköksi ryhtymistään henkilöt ovat usein työskennelleet esimerkiksi tuotteen suunnittelussa, myynnissä tai markkinoinnissa, eli tuote on heille jo ennestään tuttu. (Haines 2008, xxvii)

2.4 Tuotepäällikön arviointi

Tuotepäällikköä voidaan arvioida monin eri tavoin riippuen yrityksestä, toimialasta ja tuotepäällikön roolista. Tuotteen menestyminen on yksi tärkeimmistä mittareista. Menestyksen mittareita voivat olla esimerkiksi kannattavuus, markkinaosuus ja/tai kokonaismyynti. Yrityksen myyntitiimi onkin yksi parhaista tuo-

tepäällikön/tuotteen mittareista. Se kyllä kertoo jos tuote on huono (ja mikä siinä on huonoa) eikä mene kaupaksi. (How MBA Product Manager Measures Success - Ramsey Pryor, viitattu 28.7.2013.)

Myös asiakastyytyväisyys on asia, johon tuotepäällikköä arvioitaessa on syytä kiinnittää huomioita. Tässä yhteydessä asiakas tulee ymmärtää laajemmassa kontekstissa, eli asiakkaita ovat esimerkiksi oman yrityksen johto, tuotekehitys, myynti ja markkinointi, sekä loppukäyttäjät (kuva 8). (Kuinka tuotehallintaa voi mitata ja kehittää, viitattu 28.7.2013.)



Kuva 8. Tuotepäällikön asiakkaat/sidosryhmät

”Tuotteiden menestys ei kuitenkaan saa olla ainoa tuotepäälliköiden mittari, koska se ohjaa työntekoa operatiiviseen suuntaan. Tärkeä tuotehallinnan rooli on myös tulevaisuuden mahdollisuuksien kartoittaminen ja uusien tuotteiden sekä tuoteversioiden eteen tehty työ. Sen jäljet näkyvät jossain tapauksissa vasta vuosien päästä” (Kuinka tuotehallintaa voi mitata ja kehittää, viitattu 28.7.2013).

Kuten kaikessa mittaamisessa, tuotepäällikköäkin arvioitaessa tulee ensimmäiseksi määrittää alkutilanne. Ellei alkutilannetta ole määritetty on kehityksenkin

seuraaminen ja arviointi hankalaa, ellei jopa mahdotonta. Tämä pätee hyvin myös tuotehallintaan: jos prosesseja, rooleja ja vastuita ei ole määritetty, niin kuinka niitä voidaan hallita ja kehittää? (Kuinka tuotehallintaa voi mitata ja kehittää, viitattu 28.7.2013.)

3 TEHTÄVÄRAKENNE JA ROOLI ORGANISAATIOSSA

3.1 Organisaation merkitys

Henkilön oma osaaminen ja kiinnostuksen kohteet vaikuttavat osaltaan tuotepäällikön rooliin organisaatiossa, mutta organisaatio itsessään on kuitenkin kaikkein määräävin tekijä. Yrityksen toimintaympäristö vaikuttaa muun muassa yrityksen liikeideaan, tavoitteisiin ja strategiaan. Yrityksen liikeidea, tavoitteet ja strategia muodostavat johtamisen kiintopisteet (kuva 9), joiden mukaisesti yritys määrittelee organisaatorakenteensa, eli päättää miten se organisoi käytännön toiminnan. Organisaatiota (organisaatorakenne) ei siis rakenneta tuotepäällikön ympärille, vaan rakenteen määrää ennen kaikkea se mihin organisaatio tähtää/mikä on sen tavoite (liikeidea, tavoitteet ja strategia). (Viitala & Jylhä 2013, 189-190.)



Kuva 9. Organisaatorakenteen valitseminen

Organisaatorakenne on kuin konepiirustus. Se kertoo minkälaisista "osista" yritys on rakennettu. Organisaatorakenne jäsentää vastuualueita ja päätösvaltaa ja auttaa organisaation jäseniä ymmärtämään minkä ryhmän tai yksikön tulokseen hänen työnsä vaikuttaa. Toimiva organisaatorakenne mahdollistaa sujuvan liiketoiminnan. (Viitala & Jylhä 2013, 189-190.)

Virallisen organisaation lisäksi yrityksessä vallitsee aina myös nk. epävirallinen organisaatio. Epävirallinen organisaatio syntyy ihmisten keskinäisessä toiminnassa (esim. kahvipöytäkeskustelut), eikä sen toiminta välttämättä noudata virallisen organisaation ohjeita ja sääntöjä. Erityisesti henkilöiden välinen luotta-

mus ja sisäiset valtarakenteet vaikuttavat epävirallisen organisaation rakenteeseen. (Lindgren 2008, 95-96; Viitala & Jylhä 2013, 189-190.)

3.2 Organisaatiotyypit

Erilaisia organisaatiotyyppejä on seitsemän: pienyritys-, toiminto-, divisioona-, matriisi-, prosessi-, verkosto- ja hybridirakenne. Organisaatiokaavio kuvaa visuaalisesti, mitä organisaation rakenteesta on virallisesti sovittu. Organisaatiokaavio auttaa myös hahmottamaan yrityksen sisäisiä valta- ja vastuusuhteita. Osa yrityksistä esittelee organisaatiokaavionsa esimerkiksi kotisivuillaan ja/tai yrityksen vuosikertomuksessa. Jonkinlaisena organisaatiotyyppikohtaisena yleistykseenä voidaan todeta, että pienyritysorganisaatioissa nimetty tuotepäällikkö ei ole kovinkaan yleinen, kun taas matriisiorganisaatioissa se on. Matriisiorganisaatiot ovat usein isoja ja/tai kansainvälisiä yrityksiä, minkä lisäksi matriisiorganisaation on todettu tukevan erityisesti innovaatiotoimintaa (yksi tuotepäällikön tehtävistä). Organisaatiotyyppi ei siis sellaisenaan kerro, onko organisaatiossa nimetty tuotepäällikkö vai ei. Organisaation koko sen sijaan toimii varsin hyvänä mittarina. Mitä isompi organisaatio on, sitä todennäköisempää on myös se, että sillä on nimetty tuotepäällikkö (yksi tai useampi). (Tienari & Meriläinen 2012, 135; Viitala & Jylhä 2013, 194-200; Organisaation rakennetyypit, viitattu 30.8.2013.)

Pienyritysrakenne

Pienyritys-/yksinkertainen rakenne on tyyppinen erityisesti pienissä ja/tai aloitavissa yrityksissä. Pienyrityksen hierarkiataso on matala ja yrityksen johtaja, joka usein on myös yrityksen perustaja/omistaja, osallistuu tiiviisti toteutettavaan työhön. (Tienari & Meriläinen 2012, 135; Organisaatiorakenne, viitattu 30.8.2013.)

Toimintorakenne

Perinteinen ja yleisesti käytössä oleva tapa organisoida yrityksen toimintaa sen kasvaessa on toiminto-/funktionaalinen rakenne. Toimintorakenteen idea on, että organisaatio jaetaan toimintokohtaisiin yksiköihin, kuten myynti, markkinointi, taloushallinto ja tuotanto. Jokaisella toiminnolla on oma johtajansa, jolloin tehtäväkohtaiset vastuu- ja päätösvaltakysymykset ovat hyvin selviä. (Tienari & Meriläinen 2012, 135; Viitala & Jylhä 2013, 194-195.)

Toimintorakenteen vahvuus on, että toimintokohtainen (esim. myynti) erikoisosaaminen keskittyy ja kukin asiantuntijatiimi voi kehittää omaa toimintaansa. Yrityksen toiminnan kasvaessa entisestään toimintorakenne ei kuitenkaan ole enää paras mahdollinen vaihtoehto. Yrityksen toiminnan kasvaessa myös toimintokohtaiset yksiköt kasvavat ja byrokratisoituvat. Tällöin ne alkavat helposti etäännyä asiakkaista, niiden päätöksenteko hidastuu ja lopulta yksiköt linnoittautuvat puolustamaan omaa asemaansa. (Viitala & Jylhä 2013, 194-195.)

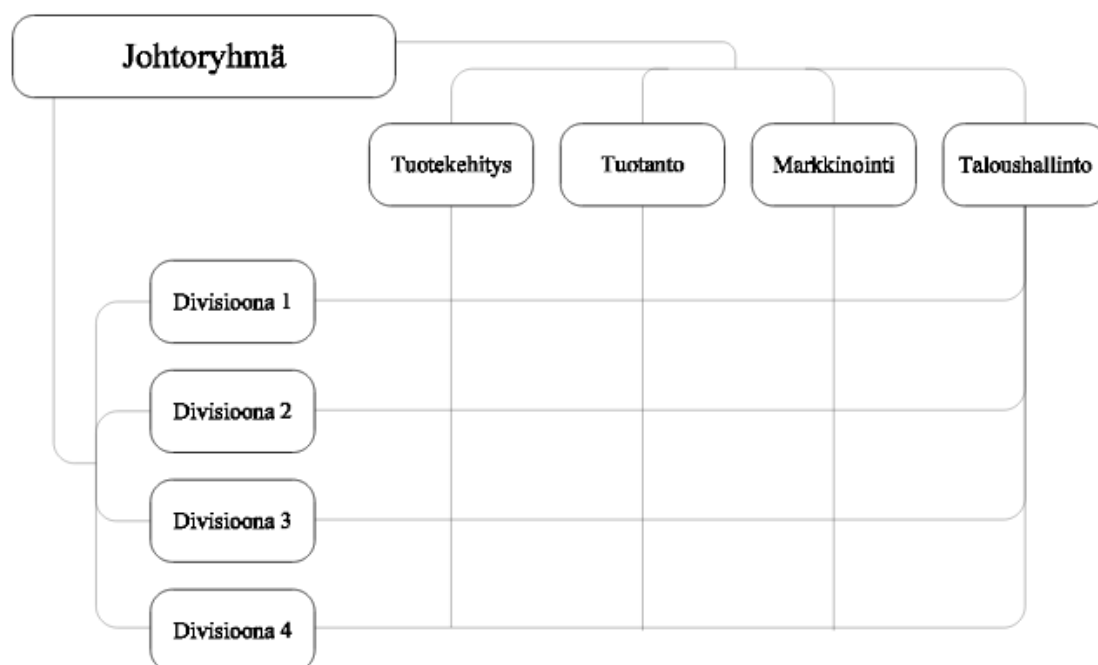
Divisioonarakenne

Divisioonarakennetta kutsutaan myös liiketoiminta-alue-, strategia tai tulosaluekohtaiseksi rakenteeksi. Merkittävä ero tuotanto- ja divisioonarakenteen välillä on se, ettei divisioonarakenne ole yhtä hierarkkinen kuin toimintorakenne. Divisioonarakenteen avulla yritys pystyy reagoimaan toimintaympäristönsä muutoksiin nopeammin. (Viitala & Jylhä 2013, 194-195; Organisaatiorakenteiden vaikutuksia yritysten innovatiivisuuteen, viitattu 30.8.2013.)

Toimintokohtaisten yksiköiden sijaan organisaatio jaetaan tulosvastuullisiin yksiköihin (divisioona) esimerkiksi tuotteiden, palveluiden tai maantieteellisen sijainnin mukaan. Divisioonarakenteen ajatus on, että jokaisella liiketoiminta-alueella (divisioona) on oma organisaatio, joka vastaa omasta liiketoiminnastaan itsenäisesti. Organisaation ylimmän johdon tehtävä on lähinnä valvoa, että jokaisen liiketoiminta-alueen/divisioonan tuotto vastaa sille asetettuja vaatimuksia. (Viitala & Jylhä 2013, 195-196.)

Matriisirakenne

Matriisirakennetta käyttävät erityisesti isot/kansainväliset yritykset ja sen avulla yritykset pyrkivät löytämään ratkaisuja nimenomaan toimintorakenteen ongelmiin, kuten esimerkiksi liian suureksi kasvaneeseen byrokratiaan ja etääntymiseen asiakasrajapinnasta. Matriisirakenteen ajatuksena on ristikkäisohjaus, jossa samanaikaisesti käytetään ainakin kahta eri päätösvallan ja vastuun jakopuustetta (kuva 10). Matriisiorganisaatiota ohjataan siis samanaikaisesti kahdesta suunnasta. (Tienari & Meriläinen 2012, 135; Viitala & Jylhä 2013, 197-198.)



Kuva 10. Matriisirakenne (Peltonen, 2007, 36)

Matriisiorganisaatiossa päätösvalta ja vastuu voidaan siis jakaa esimerkiksi liiketoiminta-alueiden mukaan (divisioona). Toisessa suunnassa vastuualueet voidaan jakaa toimintojen, kuten esimerkiksi tuotekehitys, tuotanto, markkinointi ja taloushallinto mukaan. Kansainvälisissä yrityksissä toinen ulottuvuus on tyyppillisesti maantieteellinen jako. Hyvin toimiva matriisiorganisaatio edellyttää tehokasta yhteistyötä, tiedon kulkua ja joustavuutta, sekä kaikkien osapuolien välistä luottamusta. Erityisen toimivaksi matriisiorganisaatio osoittautunut esi-

merkiksi konsultointi- ja tutkimustehtävissä, joissa tilannekohtaisesti tarvitaan hyvin monipuolista osaamista ja jonka tavoite on kaikille yhteinen ja selkeä. (Peltonen, 2007, 36; Tienari & Meriläinen 2012, 135; Viitala & Jylhä 2013, 197-198.)

Prosessirakenne

Prosessi-/projektirakenne koostuu poikkifunktionaalisista projektitiimeistä, jossa yritys nähdään asiakkaalle arvoa tuottavina prosesseina. Projektitiimien tehtävä on toimia markkinalähtöisesti ja niiden toimintaa arvioidaan asiakkaille tuotetun arvon perusteella. Erilaiset hierarkiatasot ja johtajat on prosessirakenteessa korvattu prosessien omistajilla ja keskijohdon tehtävä onkin neuvoa ja valmentaa prosessien omistajia. (Tienari & Meriläinen 2012, 135; Viitala & Jylhä 2013, 200-201; Organisaatorakenteiden vaikutuksia yritysten innovatiivisuuteen, viitattu 30.8.2013.)

Prosessirakenne on tyypillisesti organisaation varsinaista rakennetta täydentävä ratkaisu. Periaatteessa kyse on väliaikaisesta ratkaisusta (tiimi puretaan kun projekti on tehty/tavoitteet saavutettu), mutta esimerkiksi mainos- ja arkkitehti-toimistoissa kyse on enemmänkin jatkuvasta olotilasta. Prosessirakenne onkin hyvä vaihtoehto luovuutta vaativissa tehtävissä, kuten esimerkiksi tuotekehityksessä. (Tienari & Meriläinen 2012, 135; Viitala & Jylhä 2013, 200-201.)

Verkostorakenne

Verkostorakenne on nykyaikainen, erityisesti informaatioteknologian kehittymisen myötä yleistynyt organisaatiotyyppi. Verkostorakenteen tunnuspiirre on, että yritys keskittyy ydinliiketoimintaansa ja ulkoistaa nk. tukitoiminnoissa osan/kaikki ko. toimintoihin erikoistuneille kumppaneille. Tyypillisesti tällaisia tukitoimintoja ovat esimerkiksi erilaiset tietotekniikka-, mainos- ja viestintä- ja taloushallintopalvelut. Verkostorakenteen avulla yrityksen on mahdollista tehdä laajojakin operaatioita, kuitenkin ilman massiivisia investointeja (esimerkiksi verkkokaupan laajentuminen ulkomaille). Verkostorakenne auttaa myös kumppanuussuhteiden solmimista ja erityisesti pien- ja suuryritysten väliset liittoumat ovat yleistyneet verkostoitumisen lisääntyessä. (Organisaatorakenteiden vaiku-

tuksia yritysten innovatiivisuuteen, viitattu 30.8.2013; Organisaation rakennetyypit, viitattu 30.8.2013.)

Hybridirakenne

Loppujenlopuksi on varsin yleistä, että yrityksissä sekoitetaan eri rakennemalleja. Tällaista eri rakennemallien yhdistelmää kutsutaan hybridirakenteeksi. Hybridirakenteet ovat usein monimutkaisia, mikä voi johtaa siihen että koko organisaatiokaavio näyttää sekavalta. Hybridirakenne herättääkin helposti kysymyksiä siitä, kuinka hyvin organisaatio toimii kokonaisuutena ja miten hyvin sen eri osat yhdistyvät toisiinsa. Parhaimmillaan hybridiorganisaatio on kuitenkin enemmän kuin osiensa summa, koska siinä voidaan yhdistää eri organisaatiotyyppien vahvuuksia ja välttää niiden heikkoudet. (Organisaatorakenteiden vaikutuksia yritysten innovatiivisuuteen, viitattu 30.8.2013; Organisaation rakennetyypit, viitattu 30.8.2013.)

3.3 Organisaatorakenteen vaikutus yrityksen innovatiivisuuteen

Tilastokeskuksen määritelmän mukaan innovaatio on ”yrityksen markkinoille tuoma uusi tai olennaisesti parannettu tuote (tavara tai palvelu)” (Innovaatio, viitattu 30.8.2013). Määritelmä kuvaa hyvin myös tuotepäällikön tavoitetta ratkaista asiakkaan ongelman jollain uudella (innovatiivisella) tavalla.

Aikaisemmin innovaatiotoiminnan ajateltiin olevan yksittäisen henkilön/yksikön kaavamaisista työtä, mutta nykyään sitä pidetään ihmisten ja yhteisön työnä ja tuloksena. Tämän uuden ajattelutavan myötä yrityksen organisaatorakenteen on myös ymmärretty vaikuttavan innovaatiotoimintaan, eli siihen kuinka hyvin organisaatio tukee innovaatioprosessia. Organisaatorakenteen innovatiivisuutta lisääviä ominaisuuksia ovat:

- Joustavuus
- Oppimis- ja omaksumiskyky
- Uudistumiskyky
- Verkostoitumiskyky

- Helppo ja vapaa kommunikointi
- Markkinaläheisyys
- Poikkifunktionaaliset tiimit
- Projektityöskentely
- Hajautettu päätöksenteko
- Matala muodollisuuden aste

Pienyritys-, prosessi- ja verkostorakenne sisältävät jokainen runsaasti innovatiivisuutta tukevia ominaisuuksia. Kyseiset organisaatorakenteet ovat myös tyypillisiä aloittavan-/asiantuntijaorganisaation organisaatorakenteita (jotka ovat usein jo luonnostaan innovatiivisia). (Organisaatorakenteiden vaikutuksia yritysten innovatiivisuuteen, viitattu 30.8.2013.)

Kaikkein parhaiten innovaatiotoimintaa tukee matriisiorganisaatio, koska sen perusominaisuuksista ei löydy yhtään innovatiivisuutta estävää tekijää (kuva 11) (Organisaatorakenteiden vaikutuksia yritysten innovatiivisuuteen, viitattu 30.8.2013).

Rakenne	Innovatiivisuutta edistävät ominaisuudet	Innovatiivisuutta estävät ominaisuudet
Matriisirakenne	<ul style="list-style-type: none"> • Joustavuus • Soveltuu erityyppisille yrityksille • Mahdollisuus asiantuntijuuden ja erityisosaimisen painottumiseen • Jo itse rakenne on vaatinut ajattelutavan muutosta ja hyviä vuorovaikutustapoja -> kyky siihen hyödyksi innovatiivisuudelle • Ideoiden läpivienti helpottuu kahden esimiehen ansiosta • Organisaation epävakaus saattaa luoda tarvetta innovaatioille 	Ei rakenteellisia haittapuolia

Kuva 11. Matriisirakenne innovatiivisuuden kannalta

Matriisirakenne onkin yleisesti käytössä, mikä osaltaan todistaa, että hyvien ominaisuuksiensa lisäksi se on suhteellisen helppo muodostaa ja ylläpitää. Todellisuudessa harva yritys kuitenkaan edustaa vain yhtä rakennemallia, vaan monen yrityksen organisaatorakenne on hybridi. Tämä onkin kannattavaa, koska silloin yritykset voivat rakentaa juuri itselleen sopivan organisaatorakenteen. (Organisaatorakenteiden vaikutuksia yritysten innovatiivisuuteen, viitattu 30.8.2013.)

3.4 Toimialan vaikutus tuotepäällikön rooliin organisaatiossa

Viime kädessä tuotepäällikön rooli/tehtävä rakenne määräytyy yrityksen ja sen liiketoiminnan tarpeiden mukaan. Tuotepäällikön henkilökohtaisilla kyvyillä ja ominaisuuksilla on kuitenkin myös vaikutusta asiaan ja onkin havaittu, että joustavuus ja autonomia oman työn toteuttamiseen vaikuttavat työroolin syntyymiseen. Organisaation määräysvallan salliessa muovaavat esimerkiksi tuotepäälliköt itse oman työroolinsa ja valitsevat asiat, joista he ottavat vastuun. Edellä mainittujen lisäksi myös toimialalla on vaikutusta siihen, mikä/minkälainen rooli tuotepäälliköllä on. Yleisellä tasolla tarkasteltuna teknologiateollisuudessa tuotepäällikkö vastaa usein tuotekehityksestä, kun taas myyntiyhtiössä tehtävät liittyvät myyntiin ja markkinointiin. (Mitä tuotepäällikkö tekee? viitattu 1.8.2013; Myyjiä, tuotekehittäjiä ja tuotejohtajia, viitattu 1.8.2013.)

Teknologiateollisuus

Teknologiateollisuuden yritykset toimivat viidellä päätoimialalla, jotka ovat: elektroniikka- ja sähköteollisuus, kone- ja metallituoteteollisuus, metallien jalostus, suunnittelu ja konsultointi ja tietotekniikka-ala. Teknologiateollisuuden yrityksissä tuotepäällikön tehtävät liittyvät usein tuotekehitykseen, minkä lisäksi he tyypillisesti vastaavat myös uusien tuotteiden ja tuoteominaisuuksien määrittelyistä. (Teknologiateollisuus, viitattu 1.8.2013; Mitä tuotepäällikkö tekee? viitattu 1.8.2013.)

”Tuotepäällikön tehtäviin kuuluu tuotehallintaprosessien rakentaminen ja kehittäminen sekä tuote- ja markkinointimateriaalin luominen. Lisäksi tuotepäällikkö tuottaa markkina- ja kilpailija-analyyssejä” (Tieto Oyj Tuotepäällikkö, viitattu 1.8.2013).

Palvelu- ja projektiliiketoiminta

Teknologiateollisuuden lisäksi suunnittelu-, konsultointi- ja tietotekniikka-alat voidaan ymmärtää myös palvelu- ja projektiliiketoiminnaksi, jolloin tuotepäällikön vastuualueella voi olla myös palveluiden tuotanto ja asiakaskokemus. Muita palvelu- ja projektiliiketoiminta-alan yrityksiä ovat esimerkiksi mainos- ja viestintä-

täalan yritykset ja erilaiset konsulttiyritykset. (Mitä tuotepäällikkö tekee? viitattu 1.8.2013.)

”Teknisen tuotepäällikön keskeisiin tehtäviin kuuluvat uusien tuotteiden testaus, teknisen koulutussisällön kehittäminen asiakkaille sekä asennus- ja huolto-organisaatiolle annettavan teknisen tuen kehittäminen” (Securitas Direct Oy Tuotepäällikkö, viitattu 1.8.2013).

Myyntiyhtiöt

Myyntiyhtiöiden päätehtävä on paikallinen tuotteiden jakelu, myynti ja markkinointi, jolloin niiden tuotepäälliköiden tehtävät myös painottuvat ko. osa-alueelle. Myyntiyhtiöissä tuotepäälliköt vastaavat useimmiten tuotteidensa myynnistä ja markkinoinnista, sekä osallistuvat tuotteiden julkaisemiseen. (KHO:2012:114, viitattu 1.8.2013; Mitä tuotepäällikkö tekee? viitattu 1.8.2013.)

”Tuotepäällikön vastuulla ovat tuotteen strateginen suunnittelu ja toimenpiteet myynnin ja markkinoinnin tavoitteiden saavuttamiseksi. Tehtäviin kuuluu mm. taktiset toimenpidesuunnitelmat sisältäen markkinoinnin toimenpiteet ja materiaalit, viestintä/PR-suunnitelmat ja mediasuunnitelmat” (GSK Tuotepäällikkö, viitattu 1.8.2013).

3.5 Tuotepäällikkö myynti- ja markkinointijohdon rinnalla

Tuotepäällikön lisäksi organisaation koko vaikuttaa usein myös siihen, onko sillä erikseen nimettyä myynti- ja/tai markkinointijohtajaa. Pienemmissä organisaatioissa työntekijöiden on hallittava monipuolisesti myös markkinoinnin ja myynnin (ja tuotepäällikön) tehtävät, eikä erikseen nimettyjä myynti- ja/tai markkinointijohtajia ole. (Myyntipäällikkö, viitattu 1.8.2013.)

Myyntijohtaja ja tuotepäällikkö

Myyntijohtajan tehtäviin kuuluu mm. yrityksen myynnin organisointi ja johtaminen (esimerkiksi koko yrityksen myynnin seuranta), myyntikampanjoiden suunnittelu ja myyjien kouluttaminen (Myyntipäällikkö, viitattu 1.8.2013).

Tuotepäällikön tehtävä on auttaa myyjiä voittamaan. Tavoite on siis sama kuin myyntijohtajalla, sillä erotuksella, että tuotepäällikkö on kiinnostunut ainoastaan oman tuotteen myynnistä, kun taas myyntijohtajaa kiinnostaa kaikkien tuotteiden myynti. Tuotepäällikön apu ei tarkoita ainoastaan näyttävien myyntiesitysten tekemistä, vaan syvällisempää ymmärrystä tuotteesta, potentiaalisista asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Tuotepäällikön tehtävä onkin auttaa myyjiä muun muassa kertomalla heille:

- Mitä asiakkaiden tarpeita/ongelmia tuote ratkaisee?
- Ketkä ovat tuotteen todellisia ostajia ja loppukäyttäjiä?
- Miten tuote eroaa kilpailijoiden ratkaisuista?
- Miksi asiakkaat ostavat ko. tuotteen?

Myyntijohtajan tehtävä on huolehtia, että myyjät ovat alansa huippuammattilaisia, kun taas tuotepäällikön tehtävä on huolehtia, että myyjillä on käytössään kaikki tarvittavat tiedot tuotteesta. (Lawley & Cohen 2010, 50.)

Markkinointijohtaja ja tuotepäällikkö

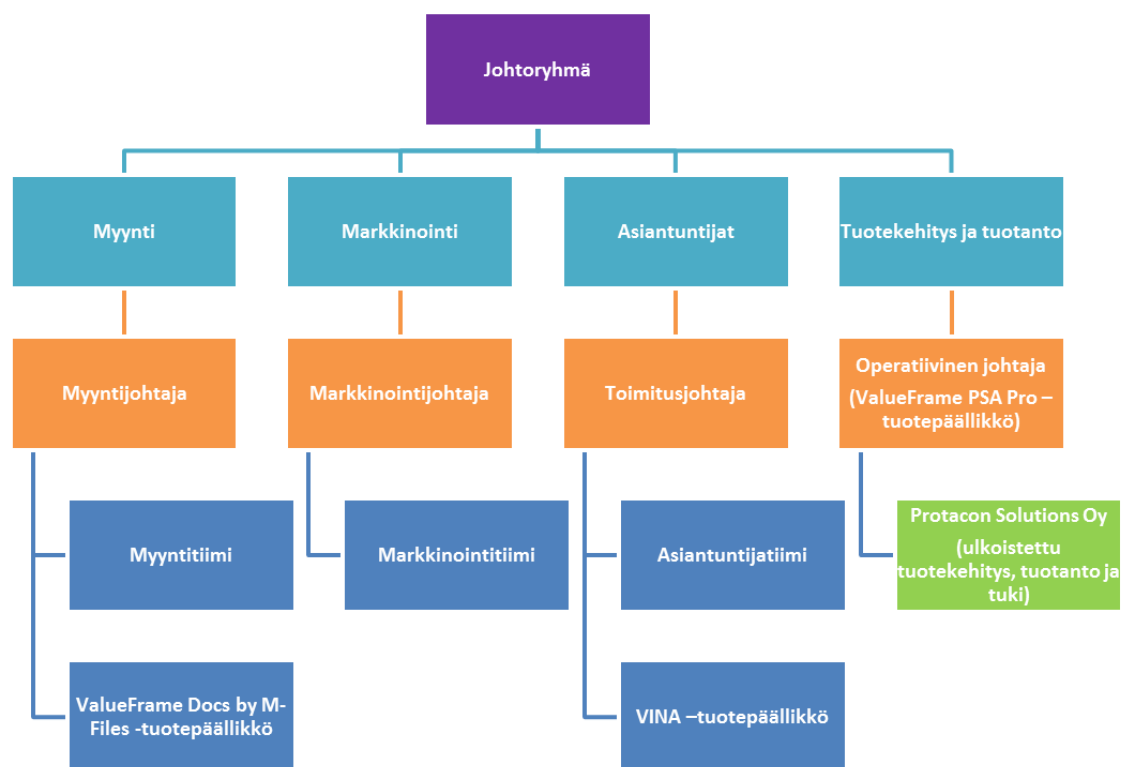
”Markkinointijohtaja vastaa yrityksen markkinoinnin suunnittelusta ja toteutuksesta. Hän laatii vuosittaiset markkinointisuunnitelmat ja budjetit yhteistyössä yritysjohdon, tuotepäälliköiden ja myyntihenkilöstön kanssa. Markkinointiin sisältyy markkinatutkimusten tekoa, mainoskampanjoiden laatimista ja toteuttamista sekä myynninedistämistä, tiedotusta ja PR-työtä” (Markkinointipäällikkö, viitattu 1.8.2013).

Tuotepäällikön kaksi ”avaintehtävää” ovat mahdollisuuksien tunnistaminen ja valmiin tuotteen määrittelemine. Markkinoinnin vastuulla on kertoa tuotteesta maailmalle. Tuotepäällikkö ja markkinointijohtaja tekevät luonnollisestikin yhteistyötä, mutta roolijako on selvä. Toinen hallitsee markkinoinnin ja toinen tuntee tuotteen ja sen arvomerkituksen asiakkaalle (eli kertoo mitä tuotteesta halutaan asiakkaille kertoa). (Cagan 2008, 11.)

4 VALUEFRAME OY

4.1 Organisaatio

ValueFrame Oy:n organisaatioon kuuluu toimitusjohtaja, operatiivinen johtaja, markkinointijohtaja, myyntijohtaja, asiantuntijatiimi ja myynti- ja markkinointitiimi (kuva 12).



Kuva 12. ValueFrame Oy:n organisaatorakenne

ValueFrame Oy on hyvä esimerkki hybridiorganisaatiosta, sillä siinä on pienyri-
tys-, toiminto- ja verkostorakenteen ominaisuuksia.

4.2 Tuotepäällikön rooli organisaatiossa

ValueFrame Oy:n organisaatiossa on kolme nimettyä tuotepäällikköä: ValueFrame PSA Pro -, ValueFrame VINA- ja ValueFrame Docs by M-Files – tuotepäällikkö.

ValueFrame PSA Pro -tuotepäällikkö

Operatiivinen johtajamme toimii ValueFrame Oy:n ydintuotteen ValueFrame PSA Pro:n tuotepäällikkönä. Hänen toimenkuvansa painopiste on toimia teknisenä tuoteomistajana (Product Owner). Tuoteomistajan tehtävä on maksimoida tuotekehitykseen sijoitetun pääoman tuotto ja varmistaa, että kehitystiimi toteuttaa sellaisia tuotekehitysvaatimuksia, jotka ovat tuotteen onnistumisen ja kaupallisen menestymisen kannalta tärkeitä (Tuoteomistaja, viitattu 10.8.2013).

ValueFrame PSA Pro – tuotepäällikkö toimii tiiviissä yhteistyössä myynti- ja markkinointijohtajien kanssa, joiden vastuulla on tuotteen myynti ja markkinointi.

ValueFrame VINA – tuotepäällikkö

ValueFrame VINA – asiakaspalvelujärjestelmä eroaa ValueFrame PSA Pro:sta erityisesti siinä, että ValueFrame PSA Pro:ta on myyty jo vuodesta 2001, kun taas VINA – asiakaspalvelujärjestelmä julkaistiin vasta vuodenvaihteessa 2012-2013. VINA – asiakaspalvelujärjestelmä on siis vasta saavuttamassa kasvuvaiheen, kun taas ValueFrame PSA Pro on jo kypsyyssvaiheessa. Tästä johtuen VINA – tuotepäällikön tehtäviin kuuluu myös toimivan yhteistyömallin luominen myynnin, markkinoinnin ja tuotekehityksen välille. ValueFrame PSA Pro:n osalta tällainen yhteistyömalli on jo tehty. (Fredman 2013.)

ValueFrame Docs by M-Files –tuotepäällikkö

Oma toimenkuvani ValueFrame Docs by M-Files tuotepäällikkönä painottuu erittäin vahvasti myyntiin ja markkinointiin. Tehtäväni on ennen kaikkea toimia myynnin ja markkinoinnin tukena, eli toimia myynnillisenä/myynnin teknisenä asiantuntijana myyntitilanteissa, sekä toimia asiantuntijaroolissa tuotettaessa

myynti- ja markkinointimateriaalia. Toimenkuvaan vaikuttavat erityisesti seuraavat asiat: tuotteen ”rakenne”, organisaatorakenteemme ja oma taustani.

ValueFrame Oy:n muista tuotteista poiketen ValueFrame Docs By M-Files ei ole 100 %:sti ValueFrame Oy:n oma tuote, vaan se perustuu M-Files Oy:n kehittämään dokumenttienhallintaratkaisuun. Käytännössä tämä tarkoittaa, että M-Files Oy vastaa ”ydintuotteen” tuotekehityksestä ja ValueFrame Oy ainoastaan integroi ratkaisun ValueFrame PSA Pro – järjestelmään, sekä tarjoaa integroitua ratkaisua asiakkailleen palveluna (käyttöönotto, ylläpito, konsultointipalvelut). ValueFrame Oy voi siis ko. tuotteen osalta keskittyä erityisesti myyntiin ja markkinointiin.

ValueFrame Oy:n organisaatiossa on toimintorakenteen piirteitä, eli yrityksessä on mm. erikseen nimetyt myynti- ja markkinointijohtaja, jotka tiimiensä avulla vastaavat yrityksen myynnistä ja markkinoinnista. Organisaatorakenne/myynti- ja markkinointijohtaja vaikuttavat ValueFrame Docs By M-Files – tuotepäällikön rooliin seuraavin tavoin:

- Myyntijohtaja on vastuussa koko yrityksen myynnistä
- Myyntijohtaja on ValueFrame Docs by M-Files – tuotepäällikön lähiesimies
- ValueFrame Docs by M-Files – tuotepäällikkö on vastuussa ko. tuotteen myynnistä
- Myyntijohtaja ja ValueFrame Docs by M-Files – tuotepäällikkö suunnittelevat yhteistyössä ValueFrame Docs by M-Files – tuotteen myyntiin liittyvät operatiiviset asiat
- ValueFrame Docs by M-Files – tuotepäällikkö kouluttaa myyjät ko. tuotteen osalta ja toimii tarvittaessa myyjien apuna (tekninen asiantuntija) myyntitilanteissa
- Myyntijohtaja ja ValueFrame Docs by M-Files – tuotepäällikkö suunnittelevat yhteistyössä markkinointijohtajan kanssa ValueFrame Docs by M-Files – tuotteen markkinointia
- ValueFrame Docs by M-Files – tuotepäällikkö ja markkinointijohtaja tuottavat yhteistyössä ValueFrame Docs by M-Files myynti- ja markkinointimateriaalia (tuotepäällikön rooli on toimia teknisenä asiantuntijana ja tuottaa aineistojen ”raakaversiot”)

Matalan organisaatiorakenteen ansiosta ValueFrame Docs by M-Files – tuotepäällikkö toimii samanaikaisesti tiiviissä yhteistyössä myös toimitusjohtajan (asiantuntijatiimin johtaja) ja ValueFrame Docs by M-Files asiantuntijoiden (tekniset henkilöt, jotka suorittavat ratkaisun implementoinnin asiakkaille) kanssa.

Koulutukseltani olen datanomi ja IT- tradenomi, ja ennen siirtymistäni tuotepäälliköksi toimin ValueFrame Oy:n palvelupäällikkönä. Siirtyessäni ValueFrame Docs by M-Files – tuotepäälliköksi minulla oli noin kahden vuoden kokemus ValueFrame Oy:n tuotteiden myynnistä, joten oli varsin luontevaa, että myös tuotepäällikkönä tehtäväni painottuivat myyntiin ja markkinointiin.

Koska tuotteeni ”todellinen” tuotekehitys on kumppanimme vastuulla, ei esimerkiksi teknologiaosaaminen ole minun kannaltani erityisen tärkeä taito. Samasta syystä myöskään taloudellinen osaaminen ei ole asia, joka minun kohdallani vaatisi erityistä huomiota. Sen sijaan asiakastarpeen tunnistaminen, ihmisten johtaminen, ajankäytönhallinta ja esiintymis- ja viestintätaidot ovat osaamisalueita, jotka korostuvat kohdallani. Nämä ovat myös asioita, joissa olen viimeisen kahden vuoden aikana kehittynyt (kaikkia oppii tekemällä), ja joissa toisaalta on vielä paljon opittavaa.

ValueFrame Docs By M-Files–tuotepäällikön tehtävien painopiste onkin enemmän tuotemarkkinoinnin kuin -kehityksen puolella. Käytännössä hänen tehtäviään ovat muun muassa:

- Kertoa ratkaisusta asiakaskuntaan yhteistyössä markkinointitiimin kanssa
- Kerätä kentältä palautetta ja kehitysideoita nykyratkaisuun liittyen
- Dokumentoida ratkaisun hyötyjä ja ratkaisumalleja
- Osallistua asiantuntijaroolissa markkinointimateriaalien tuottamiseen ja varmistaa materiaalien ajanmukaisuus ja ymmärrettävyys
- Toimia yhteyshenkilönä ValueFrame Oy:n ja M-Files Oy:n välillä
- Toimia yrityksen sisällä ratkaisun evankelistana
- Toimia myynnillisenä asiantuntijana ValueFrame -organisaatiossa ja osallistua tarvittaessa myyntitilanteisiin asiantuntijan roolissa
- Osallistua myynnillisten tavoitteiden ja toimenpiteiden suunnitteluun ja seurantaan

ValueFrame Docs by M-Files – tuotepäällikön tehtävä on siis ennen kaikkea saada ratkaisun hankkiminen näyttämään asiakkaasta helpolta ja tarjota vastauksia kysymyksiin. (Annala 2013, Tavi 2013.)

Myynti ja markkinointi

ValueFrame Oy:n myynti- ja markkinointijohtajien tehtäviin kuuluu esimerkiksi myynti- ja markkinointisuunnitelmien laatiminen. Tehtäviin kuuluu myös tavoitteiden asettaminen yhteistyössä muun johdon ja tuotepäälliköiden kanssa. Myynti- ja markkinointijohtajat ovat siis vastuussa koko yrityksen myynnistä ja markkinoinnista, ja tuotepäälliköiden tehtävä on toimia omien tuotteiden teknisinä asiantuntijoina ja auttaa näin myyntiä ja markkinointia saavuttamaan tavoitteet.

5 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteina oli selvittää mitä tietoja ja taitoja tuotepäällikkö työssään tarvitsee ja mikä on organisaation vaikutus tuotepäällikön rooliin. Oma arvioni on, että opinnäytetyölle asetetut tavoitteet on saavutettu ja se on luotettava (validi). Opinnäytetyö antaa hyvä kuvan niistä tiedoista ja taidoista, joita tuotepäällikkö tarvitsee. Opinnäytetyö tuo myös selvästi esille sen, että organisaation vaikutus tuotepäällikön rooliin on merkittävä. Opinnäytetyöstä käy myös ilmi, minkälainen toimenkuva ValueFrame Docs by M-Files – tuotepäälliköllä on, sekä mikä on hänen roolinsa organisaatiossa.

Uskon että tätä opinnäytetyötä ja siinä esitettyjä tietoja voidaan hyödyntää muissa samantyyppisissä opinnäytetöissä ja organisaatioissa. Tuotepäällikköä koskevasta aihepiiristä voisi esimerkiksi tehdä opinnäytetyön, jossa verrataan kahden eri toimialan tai kokoluokan yrityksiä keskenään. Tällaisessa opinnäytetyössä voisi opinnäytetyöni tietoja käyttää esimerkiksi haastattelukysymysten pohjana. Toinen mahdollinen aihe, jossa uskon että opinnäytetyötäni voisi hyödyntää, on toimintatutkimus, jonka tavoitteena olisi tuotepäällikön toimenkuvan kehittäminen. Toimintatutkimus olisi siis opinnäytetyön ainoa tutkimusote, ja tekijän tavoitteena olisi joko kehittää omaa tuotepäällikön työtään, tai tutkia ja kehittää toimeksiantajayrityksen tuotepäällikön toimenkuvaa.

Ryhtyessäni tuotepäälliköksi syksyllä 2011 en oikeastaan tiennyt mitä minun kuuluisi tehdä. Toimitusjohtajamme tiivisti uuden toimenkuvani sanomalla ”tehtäväsi on varmistaa, että VF Docsia myydään”. Nyt kaksi vuotta ja yhtä opinnäytetyötä myöhemmin minulla on jo parempi ymmärrys tuotepäällikön toimenkuvasta. Jos minun pitäisi nostaa yksi tuotepäällikön tehtävä ylitse muiden, se olisi ”selvittää tunnistavatko asiakkaat ongelman, jota ollaan ratkaisemassa ja ovatko asiakkaat valmiita ratkaisemaan sen ehdottamallasi tavalla/maksamaan siitä”.

Parantainen on todennut ”Tuotepäällikön homma on merkillinen sattumavirka, johon ei voi opiskella missään. Silti se on yksi maailman tärkeimmistä” (Tuote-

päällikön pelastuspakkaus ilmestyy syyskuussa, viitattu 21.9.2013). Mielestäni hän on oikeassa.

LÄHTEET

ITSENÄISET JULKAISUT

Cagan 2008. Inspired: How To Create Products Customers Love, Sunnyvale: SVPG Press

Haines 2008. The Product Manager's Desk Reference, New York City: McGraw-Hill

Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007. Toiminnasta tietoon - Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura

Jalonen 2008. Asiantuntijapalvelujen markkinoinnin kehittäminen ja uusien asiakassuhteiden kartoittaminen. Viitattu 20.4.2013

http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/1263/Jalonen_Hanna.pdf?sequence=1

Lawley & Cohen 2010. 42 Rules of Product Management, Cupertino: Super Star Press

Lindgren 2008. Johtaminen ja johtajuus. Espoo Multiprint Oy

Lindevall 2009. Empowerment ja asiantuntijaorganisaatio. Viitattu 30.7.2013

<http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2601/Lindevall%20Tarja.pdf?sequence=1>

Litmanen & Markku 2010. Organisaatorakenteiden vaikutuksia yritysten innovatiivisuuteen.

Viitattu 30.8.2013 <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/61849/nbnfi-fe201005201876.pdf?sequence=3>

Länsisalmi 2013. Uudista Liiketoimintaa. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Kansikas 2004. Myyjiä, tuotekehittäjiä ja tuotejohtajia. Viitattu 1.8.2013

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13189/9513917770.pdf?sequence=1>

Parantainen 2011. Tuotteistaminen – Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy

Peltonen 2007. Johtaminen ja organisointi. Keuruu: KY-Palvelu Oy

Sahlman 2012. B2B -asiantuntijayritys ja sosiaalinen media. Viitattu 20.4.2013

<http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51850/Katriina-Sahlman-Opinnaytetyo-YAMK-Metropolia.pdf?sequence=3>

Tienari & Meriläinen 2012. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Viitala & Jylhä 2013. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta. Porvoo: Edita Publishing Oy

Vilpponen 2004. Oppimisprofiilit, kompetenssit ja niiden hyödyntäminen. Viitattu 7.9.2013

<http://www.cs.helsinki.fi/u/laine/opekanta/vilpponen.pdf>

HAASTATTELUT

Annala 7.4.2013 sähköpostihaastattelu

Fredman 8.4.2013 sähköpostihaastattelu

Tavi 7.4.2013 sähköpostihaastattelu

SÄHKÖISET ARTIKKELIT

Asenne. Viitattu 12.6.2013 <http://www.yvi.fi/sanakirja/226-asenne-attitude>

Blackblot's Product Management Motto. Viitattu 10.8.2013 <http://www.blackblot.com/kb/product-management/product-management-motto/>

Competence. Viitattu 7.9.2013 <http://www.businessdictionary.com/definition/competence.html>

Empiirinen tutkimus - Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 31.8.2013
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/empiirinen-tutkimus>

Empiirisen tutkimuksen menetelmiä. Viitattu 31.8.2013
http://cs.joensuu.fi/pages/saja/connet/ohj_emp_connet/emp_tutk_men.htm

Empiirisen tutkimuksen tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmiä. Viitattu 31.8.2013
http://www.cs.utu.fi/kurssit/connet/kaytettavyys/materiaali/herkman/usable/Herkman_teksti_tulos_tettava.htm

Empiirinen tutkimus - Wikipedia. Viitattu 31.8.2013
http://fi.wikipedia.org/wiki/Empiirinen_tutkimus

GSK Tuotepäällikkö. Viitattu 1.8.2013
<http://www.glaxosmithkline.fi/tyonhakijalle/tutustu/tuotepaallikko.html>

Hinnoittelu. Viitattu 17.7.2013
http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksena_toimiminen&ppa=palp_Myynti&aihe=1000055

How MBA Product Manager Measures Success - Ramsey Pryor. Viitattu 28.7.2013
<http://www.captureyourflag.com/interview-library/how-mba-product-manager-measures-success-ramsey-pryor.html>

How Profit and Loss Responsibility Motivates Product Managers - Ramsey Pryor. Viitattu 31.5.2013
<http://www.captureyourflag.com/interview-library/how-profit-and-loss-responsibility-motivates-product-manager.html>

How Product Manager Learns Leadership Skills - Ramsey Pryor. Viitattu 28.7.2013
<http://www.captureyourflag.com/interview-library/how-product-manager-learns-leadership-skills-ramsey-pryor.html>

How to Change the World. Viitattu 12.6.2013
http://blog.guykawasaki.com/2006/01/the_art_of_recr.html#axzz0u6SGx9J3

How to hire a product manager. Viitattu 1.8.2013
<https://www.kennethnorton.com/essays/productmanager.html>

Hyvä esiintyminen on vahvaa valuuttaa maailmalla. Viitattu 15.7.2013
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/avoinarkisto/index.jsp?xid=3676666&date=2010/03/10>

Innofactor tuotepäällikkö. Viitattu 31.5.2013
<http://nayta.monster.fi/Tuotep%C3%A4%C3%A4llikk%C3%B6-Ty%C3%B6paikka-Espoo-Uusimaa-Suomi-122432689.aspx>

Innovaatio. Viitattu 30.8.2013 <http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/innovaatio.html>

Itseluottamus. Viitattu 12.6.2013 <http://fi.wikipedia.org/wiki/Itseluottamus>

Johtajuuden piirteitä eri toimialoilla. Viitattu 30.7.2013
<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/index.php?page=268>

KHO:2012:114. Viitattu 1.8.2013 <http://www.kho.fi/paatokset/60563.htm>

Kuinka tuotehallintaa voi mitata ja kehittää. Viitattu 28.7.2013 <http://prodman.fi/tuotepaallikko-blogi.html>

Käsiteanalyysi. Viitattu 31.8.2013
http://fi.wikipedia.org/wiki/K%C3%A4siteanalyysi#K.C3.A4siteanalyysi_tutkimusotteena

Käsiteanalyysi tutkimusmenetelmänä. Viitattu 31.8.2013
http://www.academia.edu/3310906/Kasiteanalyysi_tutkimusmenetelmana

Leadership. Viitattu 28.7.2013 <http://www.yvi.fi/sanakirja/247-leadership>

Liika itseluottamus tuo menestystä. Viitattu 12.6.2013 <http://natgeo.fi/tiede/henki-ja-ruumis/liika-itseluottamus-tuo-menestystae>

Markkinointipäällikkö. Viitattu 1.8.2013 http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/348_ammatti

M-Files DMS. Viitattu 20.4.2013 <http://www.m-files.com/fi/professional-dms-software>

M-Files Oy. Viitattu 20.4.2013 <http://en.wikipedia.org/wiki/M-Files>

M-Files Oy. Viitattu 20.4.2013 <http://www.m-files.com/fi/aboutus>

Milloin yritykseen tarvitaan tuotepäällikkö? viitattu 13.4.2013 <http://prodman.fi/milloin-yritykseen-tarvitaan-tuotepaallikko>

Minimum viable product. Viitattu 15.7.2013 http://en.wikipedia.org/wiki/Minimum_viable_product

Mitä tuotepäällikkö tekee? Viitattu 1.8.2013 <http://prodman.fi/category/blogi>

Myyntipäällikkö. Viitattu 1.8.2013
<http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/2158e7da0a6534460093ed89916b51ab>

Oikea asenne pidentää ikää. Viitattu 12.6.2013
<http://www.hs.fi/omaelama/artikkeli/Oikea+asenne+pident%C3%A4%C3%A4+ik%C3%A4%C3%A4/1329103800630>

Osaamisen määrittely, viitattu 7.9.2013 <http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelukasikirja/tyontuki/osaamiskartoitus/maarittely/>

Palvelu. Viitattu 30.7.2013 <http://fi.wikipedia.org/wiki/Palvelu>

Porterin viiden kilpailuvoiman malli . Viitattu 18.7.2013. <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=89&L=2>

Päätöksenteko. Viitattu 16.7.2013
<http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviestit/tyoskentely/paatoksenteko.html>

Ratekoulutus. Viitattu 24.4.2013
<http://ratekoulutus.com/koul/2322/Tuotep%C3%A4%C3%A4llikn-pelastuspakkaus---Tuotteistaminen-on-B2Btuotep%C3%A4%C3%A4llikn-t%C3%A4rkein-teht%C3%A4v%C3%A4>

Segmentointi. Viitattu 20.7.2013 <http://fi.wikipedia.org/wiki/Segmentointi>

Securitas Direct Oy Tuotepäällikkö. Viitattu 1.8.2013 <http://duunitori.fi/tyopaikat/tyo/tekninen-tuotepaallikko-756003>

Strategia. Viitattu 21.7.2013 <http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/strategia>

SWOT –analyysi. Viitattu 18.7.2013 <http://onnistamo.fi/blog/swot-analyysi>

Tietotekniikka-ala. Viitattu 30.7.2013
http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/22/3_ammattiala

Tieto Oyj Tuotepäällikkö. Viitattu 1.8.2013
<http://tyopaikat.oikotie.fi/toimiala/ittietoliikenne/tuotepaallikko>

Tuotanto. Viitattu 30.7.2013 <http://fi.wikipedia.org/wiki/Tuotanto>

Tuotepäällikkö duudsonit-oheistuotteille. Viitattu 31.5.2013
<http://www.rabbitfilms.com/site/etsimme-uutta-tyokaveria-haussa-tuotepaallikko-duudsonit-oheistuotteille/>

Tuotteeseen liittyvät strategiat ja tuotelajitelma. Viitattu 21.7.2013 <http://myy.haaga-helia.fi/~tiina.koskelainen/tuotteistaminen/liiketoiminta/tuote.php>

Tuotepäällikön huoneentaulu auttaa ajanhallinnassa. Viitattu 20.7.2013
<http://www.tuotejohtaminen.fi/tag/tuotestrategia/>

Tuotteen elinkaaren hallinta. Viitattu 20.7.2013
http://fi.wikipedia.org/wiki/Tuotteen_elinkaaren_hallinta

Tuotteiden elinkaari. Viitattu 20.7.2013 http://fi.wikipedia.org/wiki/Tuotteiden_elinkaari

Tuotepäällikön pelastuspakkaus ilmestyy syyskuussa. Viitattu 21.9.2013
<http://www.pollitasta.fi/2013/09/tuotepaallikon-pelastuspakkaus-ilmestyy-syyskuussa/>

Tuotetyypin ja -yksilön elinkaaret. Viitattu 20.7.2013 <http://tulo.pkamk.fi/web/68266/tuotetyypin-ja-yksilon-elinkaaret>

Tuotepäällikkö, tuo punainen eminenssi. Viitattu 28.7.2013
<http://www.pollitasta.fi/2013/03/tuotepaallikko-tuo-punainen-eminenssi/>

Tuoteomistaja. Viitattu 10.8.2013 <http://fi.wikipedia.org/wiki/Scrum>

Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi. Viitattu 17.8.2013
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3.html

ValueFrame Docs by M-Files. Viitattu 20.4.2013
<http://www.valueframe.com/tuotteet/valueframe-docs-by-m-files-2/>

ValueFrame organisaatio. Viitattu 10.8.2013 <http://www.valueframe.com/yritys/yhteystiedot/>

ValueFrame Oy. Viitattu 20.4.2013 <http://www.valueframe.com/yritys/yhteystiedot/>

Visio. Viitattu 21.7.2013 <http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/strategia>

Yritysjohtaminen. Viitattu 28.7.2013 <http://fi.wikipedia.org/wiki/Yritysjohtaminen>

Organisaation rakennetyypit. Viitattu 30.8.2013
<http://kauppakorkeakouluun.com/2009/organisaation-rakennetyypit/>

Organisaatorakenne. Viitattu 30.8.2013 <http://fi.wikipedia.org/wiki/Organisaatorakenne>

26 Time Management Hacks I Wish I'd Known at 20. Viitattu 15.7.2013

<http://www.slideshare.net/egarbugli/26-time-management-hacks-i-wish-id-known-at-20>